وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع :

نظـام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته بالمؤسســة الإقتصــادية

دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر-FLASH ALGERIE -SPA

رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير
فرع التسيير

لجنة المناقشة :

د- أوكيل م.سعيد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د- بوتين محمد	أستاذ محاضر	مقررا
د- بعداش مسيكة	أستاذة محاضرة	عضوة
د- العسكري أنيسة	أستاذة مكلفة بالدروس	عضوة

من إعداد الطالبة:
عقون سعاد

السنة الجامعية:2001 / 2002

كلمة شكر

قبل كل قول أو عمل الحمد لله مولى النعم، واسع الجود و الكرم على توفيقه لي على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان إلى أستاذي الدكتور بوتين محمد على كل ما قدمه لي من مساعدات قيمة، سواء التوجيهية أو المعنوية.

أشكر أيضا الأستاذ بن معزوز بوعلام على نصائحه.

كما لا تفوتني الفرصة لأشكر كل مسئولي و عمال مؤسسة فلاش الجزائر على المساعدات و التسهيلات التي منحوني إياها خلال الدراسة التطبيقية أخص بالذكر السيد بومعراف عبد الرحيم رئيس مديرية الإدارة و الموارد البشرية، السيد صحراوي رئيس مديرية المراجعة الداخلية السيد خطاب، السيدين عبد الكريم و فارس وكل عمال مديرية المحاسبة و المالية خاصة: فازية، لينده و سعاد.

كما أعبر عن خالص تشكراتي لكل من ساهم في هذا العمل و لو بكلمة طيبة صادقة أو بابتسامة مشجعة.

و لكي يكتمل شكري، أقف أخيرا وقفة إحترام أمام كل من ساهم في تلقيني و لو حرفا في مختلف الأطوار الدراسية.



الفهـــرس

الفصل الثـاني: مـاهية مراقبـة التسيير

الفصل الثـــالث: أدوات نظـــام مراقبة التسيير

الفصل الرابـــع: دراســـة حـــالـــة

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

تبعت الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها الجزائر خلال العشرينية الأخيرة آثارا سلبية عميقة تمثلت أساسا في شدة التبعية الاقتصادية للخارج، إرتفاع مستويات المديونية، كثرة المحسوبية على حساب الكفاءات، إضافة لتدعيم الدولة لمنتوجات رديئة الجودة مع تمويل غير مدروس للمشروعات بالاعتماد الكلي على الخزينة العمومية.

كل هذه الظواهر السلبية ولدت احتياجات جديدة، سواء تلك المتعلقة بالنمط الاقتصادي المنتهج، أو المرتبطة بالأداء الاقتصادي لمؤسساتنا.

تزامنت مظاهر عدم كفاءة النشاط الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية الناتجة عن العوامل السابقة و غيرها، مع معطيات خارجية كزيادة المنافسة الأجنبية، تطور حجم السوق الموازية تغير أنماط استهلاك الأفراد، و تذبذب المحيط السياسي و الاجتماعي، و أدت مجتمعة إلى زيادة ضعف و حساسية المؤسسات الوطنية.

للتقليل من حدة هذا الضعف، بدأت الجزائر تعمل وفق نمط إقتصادي جديد تحاول فيه إحلال آليات السوق – القائمة على قوى العرض و الطلب– محل التخطيط المركزي، محاولة بذلك الاندماج في السوق الدولي.

يتحقق هذا الإندماج من خلال تحرير التجارة الخارجية، و فتح المجال أمام الاستثمار على الصعيدين الداخلي و الخارجي، مع إقامة نظام مالي و نقدي يعمل على تعبئة الادخار و تحويله إلى استثمار، و يسعى لتحقيق أفضل تخصيص لموارده المالية.

أما على مستوى المؤسسات، فالأمر يستلزم إحلال الصرامة و الاحتراف، بتبني الطرق المعمول بها عالميا في التسيير، محل التخطيط غير المرن و التسيير الظرفي الذي كان معمول به (إن وصفنا تلك الأداءات بالتسييرية)، فلقد أثبتت مختلف الدراسات أن المشكلة ليست مالية بقدر ما هي تسييرية و تنظيمية، كما يرتكز ذلك و بصفة كبيرة على تغيير الذهنيـــات بل و حتى الأشخـــاص أحيـــانا وإدماج الكفاءات المهمشة.

إستجابة إذا للمعطيات الجديدة للمحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و حتى تستطيع على الأقل البقاء، على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتشخيص وضعيتها ضمن قطاع نشاطها، و أن تتساءل باستمرار عن مستقبل تلك النشاطات في ظل هذه التغيرات السريعة، من خلال وضع إستراتيجيات و أدوات تنعشها و تنشطها للتمكن من التعامل مع أي طارئ في الوقت المناسب، و بالتالي تحقق

من جهة التأقلم السريع مع تغيرات المحيط و من جهة أخرى إغتنام الفرص المتاحة لها و استغلال مواردها بصفة أحسن.

في هذا المجال، و من بين الأولويات التي يجب على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن تسعى إليها هي تحقيق سلوك إقتصادي رشيد، بمعنى تطوير فكرة العقلانية في تخصيص الموارد على مختلف الأنشطة بها.

بالإعتماد على نظام معلومات فعال يحقق شرطي السرعة و الدقة، من خلال وضع أنظمة محاسبية تمكن من معرفة التكلفة الحقيقية للمنتجات و الوقوف على مردوديتها، لا لأجل تبرير النفقات و إنما لمعرفة الإحتيــاجات الفعلية للنشاطات، مما يسمح بالتعرف على مصــادر التبذير والقضاء عليها و الإستخدام الأفضل للإمكانيات المتوفرة.

يتبين لنا في هذا الإطار أن نظام مراقبة التسيير من أدوات التسيير الفعال في عالم المؤسسات حاليا، فهو يسمح للمسيرين في مختلف المستويات بالتعرف بدقة على الوضعية و الوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن أدائهم، و بهذا ينير طريقهم و يساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

إن مراقبة التسيير كنظام يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، و إن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري و يفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح، إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الإستراتيجية بالتسيير اليومي؟ كيف يحدد الأهداف و الإستراتيجيات و في نفس الوقت يتابع تنفيذها في الميدان؟ كيف يمكنه التنسيق بين مختلف الأداءات خاصة مع لامركزية المهام و جعلها كلها تسعى لتحقيق الأهداف العامة بدون نزاعات و لا معارضات؟

يعمل نظام مراقبة التسيير على حث المسؤولين على ضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الاتجاه المطلوب في الإستراتيجية، و يهدف لا إلى تحقيق المراقبة و المتابعة الدقيقة بل إلى مساعدة هؤلاء المسؤولين على التحكم في أدائهم التسييري.

إذ يساعدهم في تحديد الأهداف التي تنتج ضرورة من التقاء فرص و قيود المحيط بنقاط القوة و الضعف في المؤسسة، يوفر لهم المعلومات الضرورية لذلك، يوزع تلك الأهداف مرفقة بالعوامل الأساسية للنجاح على مختلف المسؤولين بالمؤسسة حسب مجال عملهم و كفاءاتهم الحقيقية، يزودهم بالوسائل التي تكفل لهم التخطيط و المتابعة الجيدة لنشاطاتهم، و يمكنهم من الوقوف على انحرافاتها عن خط سيرها بإتجاه أهدافهم .

بمساعدتهم يقف على أسباب تلك الانحرافات و مصادرها، مما يمكنهم من إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة؛ التي قد تعدل الأداءات، الأهداف، و إن تطلب الأمر ذلك فقد تعيد النظر في كيفية انتقاء تلك الأهداف أي الإستراتيجية.

إن مهمة مراقبة التسيير هي مهمة داخلية بالمؤسسة، تربط بين القمة و القاعدة بهدف تحقيق الكفاءة الفعـالية و الملائمة، يقصد بالكفاءة التمكن من تحقيـق الأهـداف المسطرة من قبل الإدارة، الفعالية هي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة، أما الملائمة فهي توافق طبيعة تلك الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها.

لهذا فإنه من الضروري أن يصمم هذا النظام حسب طبيعة إحتياجات المؤسسة التي سيستخدم فيها، بحيث ينسجم مع المحيط المتواجد به، أي مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، الموارد البشرية و هيكلتها التنظيمية.

كما يجب أن يحتضن ثقافة المؤسسة تاريخها و نمطها التسييري، أن يتكيف مع المؤسسة ككل و ليس العكس، فإذا أدت عملية تصميم هذا النظام إلى إعادة النظر في كل ما هو موجود بها، فسيتم التصدي لها و حتى رفضها لأنها فرضت تغييرات في وقت لم يستدع ذلك، و تؤدي إلى اضطرابات بها قد تدوم لفترة طويلة، في حين كان من الممكن الاستغناء عنها.

لتحقيق مهمته، يحتاج نظام مراقبة التسيير إلى عدة وسائل تقنية كنظام محاسبة التكاليف المعيارية و الفعلية، لوحات القيادة، الميزانيات التقديرية، إضافة لبحوث العمليات و تقنيات الإحصاء و مختلف الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. كما أن الجانب الإنساني يطرح من جهة أخرى مشاكل من نوع آخر محددة و بصفة معتبرة لنجاح هذا النظام تتطلب المشاورة التحفيز، الإتصال و التعبئة.

قد يتعذر توفر كلا الجانبين في المؤسسات الجزائرية، التي طالما عانت إضافة لغياب التقنيات المساعدة على التسيير، من مظاهر اللامبالاة، عدم التحفيز، و حتى أحيانا المنافسة الهدامة بين المسؤولين و حتى العمال.

إن البعد الإنساني إذن لمهمة مراقبة التسيير مهم جدا، و على مراقب التسيير أن يعمل على إقناع العاملين معه بأن مهمته تتجه نحو تحقيق تحكمهم في أدائهم التسييري و ليس مراقبتهم بمعنى عقابهم، فالمراقبة ليست سوى وسيلة لتحقيق التحكم المنشود، فإن فشل مراقب التسيير في ذلك فقد يضع المسؤولون حواجز تحول دون حرية سير المعلومات بهدف حماية أنفسهم، مما يؤدي حتما إلى عدم نجاح هذا النظام في مهمته.

من جهة أخرى، فإن كبر حجم المؤسسات و تعدد فروعها يجبرها على لامركزية المهام و تفويض السلطات، مما يفرض ضرورة التنسيق، و هذا يجعل المؤسسة بحاجة إلى جهاز عصبي يسمح لمختلف المستويات التنظيمية فيها بالتفاهم حول الأهداف و خطط العمل.

فالتفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية و انتظار النتائج للحكم على أداء المرؤوسين، بل هو تحديد مشترك للأهداف، التفاهم حول سير النشاطات في إطار سياسات محددة، و التأكد من أن التحقيقات موافقة للتقديرات و هذا هو مسعى مراقبة التسيير.

بتعبير أخر، فالمحيط المعقد و المتغير باستمرار لا يترك مجالا للعمل وفق المخططات فقط لهذا يجب ترك مجال حرية أكبر للأفراد للتمكن من أخذ المبادرات لمواجهة الأوضاع غير المنتظرة التي تواجه المؤسسة. و لبلوغ هذا لابد من توافر طاقات إدارية مؤهلة مزودة، فضلا عن المهارات التقنية بمهارات تسييرية تمكنها من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة أعمالها، في إطار نظام مراقبة التسيير المدمج بالمؤسسة.

بناءا على ما سبق، يتمحور جوهر عملنا حول الإشكالية الأساسية التالية:

- **ماهي الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري ؟**

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يمكن تصميم و صياغة الفرضيات التالية بهدف البحث عن أجوبة موضوعية و مقنعة لإشكالية هذه الدراسة:

- عمل نظام مراقبة التسيير بإعتباره من بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة، مبني أساسا على مجموعة الأدوات التقنية، التي من خلال إقامتها يمكن تصميمه بالمؤسسة.

- التحكم التسييري للمسؤولين العمليين، ناتج عن الإستغلال الجيد للوسائل التي وضعها مراقب التسيير.

- يرتكز عمل مراقب التسيير على العامل التحفيزي، بحيث يعطي أهمية للجانب الإنساني و هذا ما يدعو المكلف بهذه الوظيفة إلى تحصيل مختلف المعارف المتعلقة بكيفية التعامل مع الموارد البشرية.

- تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مهمة صعبة، نظرا لغياب أدواته من جهة و عدم شعور المديرين و مختلف المسؤولين بأهمية هذه الأخيرة؛ و بالتالي فالأمر يستدعي تغيير طريقة تفكيرهم و العمل على تحسيسهم بحقيقة الرهانات الحالية الواجب رفعها للإستمرار، ثم العمل بعد ذلك على إقامته.

تم إختيار هذا الموضوع للبحث فيه بعد الإطلاع على بعض المراجع المتخصصة، التي تؤكد على المزايا المتعددة التي قدمها نظام مراقبة التسيير للمؤسسات الإقتصادية في الدول المتقدمة و كان هذا دافعا للتعرف أكثر على هذا النظام و خصائصه.

إضافة إلى ذلك فإن إنتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط مركزيا إلى إقتصاد السوق، يقتضي عوض نقل الملكية فقط، تسليح المؤسسات الجزائرية بوسائل و كيفيات علمية و عملية حديثة تسمح بتحقيق الفعالية الإقتصادية، و كذا تكوين الكفاءات التسييرية التي من الضروري أن تعمل لصالح تحسيين الأداء الإقتصادي للمؤسسات.

كما أن الجزائر مقبلة من جهة على الإمضاء على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي و من جهة أخرى تسعى للإنظمام للمنظمة العالمية للتجارة، و هي بهذا ستقوم بفتح السوق الوطنية للسلع و الخدمات الأجنبية بالتخفيض التدريجي للتعريفة الجمركية المعمول بها، مما يستلزم دخول منتجات خارجية بأسعار منافسة.

و عليه، ونظرا للوضعية المزرية التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية، فإننا سنحاول من خلال هذا البحث المتواضع تقديم أداة فعالة لإكسابها القوة اللازمة لتخطي هذه المرحلة الصعبة في ظل هذه التحولات السريعة، هذا ما قد يؤدي إلى إنعاش الإقتصاد الوطني، و مواجهة ضغط المؤسسات الأجنبية في سوقها الداخلي، ناهيك عن ذلك في السوق الدولية.

سنحاول لأجل ذلك تسليط الضوء على نظام مراقبة التسيير، و رفع الغموض على هذه التسمية التي توحي لأول وهلة بالتحقيق و المتابعة، و نتطرق بذلك لأبعاده المتعددة.

كما سنعمل على توضيح كيفية الإعداد العملي لهذا النظام في المؤسسة، محاوليين بذلك نقل معرفة تسيرية من مجتمعات متقدمة إلى واقعنا المتخلف و الإستفادة بذلك من هذه الدراسة ميدانيا.

إستخدمنا لأجل إعداد هذه الرسالة منهجين، الأول هو المنهج الوصفي بهدف وصف دقيق و تفصيلي لنظام مراقبة التسيير و لموضوع الدراسة ككل لفهم مضمونه؛ و منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة و دقيقة، من خلال تحديدها و جمع معلومات مفصلة عنها و تحليل هذه الأخيرة للوصول إلى نتائج محددة و إقتراح توصيات بخصوص تطبيق نظام مراقبة التسيير بها.

بناءا على ما سبق، و لتحليل إشكالية هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، بحيث نستعرض في الفصل الأول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة و بتسييرها، بإعتبارها مسقط

الدراسة، و أن الإلمام الجيد بمفهومها و أبعادها المختلفة و طبيعة الأداء التسييري بها، يمكن من المعالجة الجيدة لموضوع الدراسة، و نتطرق من خلال ذلك لوظيفة المراقبة بها.

أما في الفصل الثاني فسنتناول مفهوم نظام مراقبة التسيير، و الغرض منه إبراز طبيعة خصائص و أهداف هذا النظام و توضيح مختلف المصطلحات المرتبطة به، و التمييز بينه و بين مختلف أنظمة المراقبة بالمؤسسة، كما يتم التركيز على الهيكلة التي يعمل وفقها و المسار الذي يتبعه، و سنعرض أيضا كيفية تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، و التي تعتبر غاية هذه الدراسة.

في حين خصص الفصل الثالث، بعد التعرف على مختلف المراحل الواجب إتباعها لإقامة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، إلى إستعراض أهم الأدوات التي يرتكز عليها هذا النظام، و أليات إدماجها بالمؤسسة.

ننتقل في الفصل الرابع لدراسة حالة مؤسسة إقتصادية جزائرية من القطاع الخاص، و هي مؤسسة فلاش الجزائر، نقوم بعد تقديمها، بمحاولة تطبيق طريقة إقامة نظام مراقبة التسيير التي عالجناها نظريا في الميدان، أي على حالة هذه المؤسسة، و الغرض من ذلك هو إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة وطنية لتحقيق الإستفادة الفعلية منها.

نسجل في الخاتمة العامة أهم النتائج المتوصل إليها، كما نقدم جملة من الإقتراحات و التوصيات المستنتجة من هذه الدراسة، كما نشير أيضا إلى الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل. سنحاول أيضا أن نفتح آفاق لدراستنا هذه، بهدف تحسينها من جهة و توسيع مجال تطبيقها من جهة ثانية.

و الله ولي التوفيق

الفصل الأول

أساسيات في تسيير و مراقبة المؤسسة

الفصل الأول :أساسيات في تسيير و مراقبة المؤسسة

مقدمـــــة :

إذا ما لاحظنا تطور المجتمع الإنساني، إلى أيامنا هذه، نجد خاصية ارتفاع حجم الإنتاج والتبادلات، الذي كان التقدم التقني سببا من ضمن مسبباته. هذا الارتفاع في المعاملات أدى إلى ظهور المؤسسة، و هي بدورها نتيجة كبر حجمها و زيادة تعقيدها ولدت مشاكل متنامية بها.

بحثا عن حلول خاصة بهذه المشاكل، خاصة التسييرية منها، ذهب الكثير من المفكرين و الممارسين إلى وضع نتائج دراساتهم و خبرتهم في شكل نظريات تنظيمية، بحيث ساهمت هذه الأخيرة بشكل كبير في تطوير مفهوم المؤسسة.

فالمؤسسة كانت و لا تزال مهدا، إهتم بإحتضان و تطوير الممارسات التسييرية، إلا أنه بالرغم من تعايشنا المستمر و الدائم معها، فالقليل منا من يعرف الأبعاد الحقيقية لها و السبب في ذلك هو أن معظمنا يفكر في لفظ المؤسسة من خلال تجربته الشخصية بدلا من المعنى العام لها.

و بناءا عليه، فإن مهمتنا الأولى في هذا الفصل هي محاولة تحديد مفهوم المؤسسة، مما سيمهد لنا الطريق عند تناولنا للفصول اللاحقة، لأن عدم الإلمـــام و إدراك هذا المعنى الحقيقي لهـــا، جعل العديد من محاولات تطبيق المبادئ التسييرية التي أثبتت نجاحها في مؤسسات أو دول أخرى تؤول إلى الفشل، لا لقصور في تطبيقها بل لعدم اندماجها و تجانسها مع طابع المؤسسة المعنية بذلك.

المبحث الأول : تعريف المؤسسة الإقتصادية

تمهيــد :

الهدف الأساسي من هذا الفصل التمهيدي هو تبيين غني مفهوم المؤسسة و تعقيده في نفس الوقت، و سنحاول الخروج بتعريف وافي لهذا المفهوم، بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بها و التعرف على أبعادها و بالتالي التقرب إلى تعريف شامل لها.

هناك العديد من التعاريف جاءت قصد تحديد تعريف المؤسسة و بالرغم من اختلافها إلا أنها متكاملة فيما بينهما، لأن كل منها يسمح بالتعرف على المؤسسة من وجهة محددة ، وعليه سنتطرق بإختصار إلى ثلاثة تقاربات ، والتعرف على مساهمة كل على حدى.

1.1 تعريف المنظمة:

من الضروري بادئ ذي بدأ، التمييز بين مفهوم المنظمة و مفهوم المؤسسة، إذ يعرف MINTZBERG المنظمة على أنها " مجموعة مستقرة نسبيا من الأفراد، الموجهين نحو أهداف عامة جماعية، و الذين بهدف تحقيقها يلجئون إلى تقسيم العمل (تخصيص في المهام) و إلى طرق للتنسيق و المراقبة "[1].

تعني المنظمة بذلك، تجمع مجموعة من الأفراد، عملهم تحت قيادة واحدة و خضوعهم لتنظيم معين بهدف تحقيق أهداف مشتركة، و يجمع هذا المصطلح بذلك: الوزارات، المؤسسات الإقتصادية (الصناعية، الخدماتية و الزراعية) ، الإدارات و الجامعة وغيرها من التجمعات البشرية .

ينطبق هذا المفهــوم على مجموعة الطلبة القائمين بتحضير مذكرة نهاية الدراسات جماعيا يقومون لأجل ذلك بتقسيم العمل حسب المواضيع المناقشة أو حسب مراحل التحضير كجمع المعطيات، الكتابة...الخ، وبهذه الوصول إلى عمل متناسق و متجانس يلجئون إلى آليات للتنسيق (إجتماعات دورية ، إستعمال معايير محددة للكتابة).

فالأساس هو تقسيم العمل و تنسيق المهام، إلا أن هذه المنظمة ليس لهما معنى ولا حظوظ في الاستمرارية إذا لم تستطع من خلال هاذين المبدأين خلق قيمة مضافة أي إنتاج قيمة تكون أكبر من

---

(1) DAYAN.R . 1999,P53.

مجموع القيم التي يخلقها كل عضو في المنظمة على حدى، وهذا باختلاف طبيعة القيمة، سواء كانت إنتاج مادي، فكرى أو غيره [1].

لتوضيح هذه الفكرة نأخذ كمثال الجامعة و هي منظمة تظم مجموعة من الأفراد والوسائل كالإدارة، الأساتذة، قاعات التدريس، الوسائل المساعدة للتدريس ....الخ، تهدف إلى تكوين الطلبة، إنتاجها الفكري يكون أكثر فعالية وكفاءة من الخدمات المقدمة من طرف المدارس الخاصة الخارجية للتكوين و التي تقدم دروس متخصصة في ميادين محددة، فخريجي الجامعات يحملون معارف أكاديمية متعددة متشعبة بخبرة و بحوث الأساتذة المتعددي التخصصات، كما أنها تسمح بالاقتصاد في الوسائل لأنها تستخدمها بصفة جماعية .

رأينا إذا أن المنظمة مجموعة من الأفراد الساعين من خلال تجمعهم إلى الوصول و تحقيق أهداف محددة، نعود الآن إلى المؤسسة الإقتصادية التي تعتبر مفهوم اجتماعي-اقتصادي يشير إلى تجمع بشري هدفـــه بيع منتجاته [2]، فهي بذلك حالة خاصة ضمن مجموعـــة أكبر هي المنظمـــات، ميزتها الأساسية هي خاصة إنتاج المنتجات (سلع أو خدمات) و بيعها بصفة دائمة ومنظمة، فالأساس هو الإنتاج بهدف البيع لتحقيق الربح ، الاستمرار و النمو .

2.1 التقارب الإقتصادي و الإجتماعي للمؤسسة :

المؤسسة هي العنصر الأساسي في الاقتصاد، مثلما هي الخلية بالنسبة للعضو تقوم بخلق الثروات و الخدمات لتلبية الحاجات و الرغبات، تقدم الأجور للأفراد لقاء خدماتهم لها لتمنحهم بذلك القدرة على الاستهلاك و الادخار، تدفع الضرائب التي تعتبر من المداخيل الثابتة للدولة، وعن طريق الصادرات تؤدي إلى خلق إيرادات أخرى للبلد، تنمي الاستثمار و تستقطب اليد العاملة لتقليص البطالة كما تساهم في مشاريع اجتماعية، فهي إذا المحرك الأساسي للاقتصاد، بنموها يزدهر وينتعش و بتراجعها يصيبه الركود والأزمات .

أ- المؤسســـة وحدة إنتاج و توزيع:

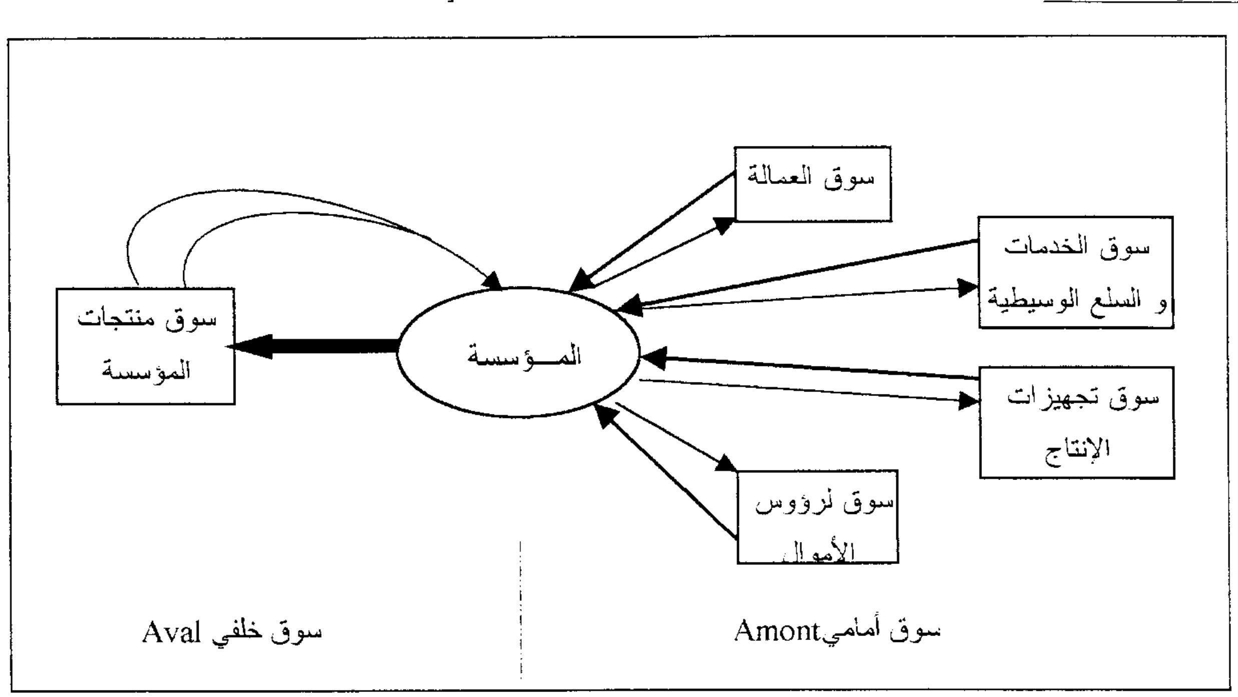
المؤسسة أولا و قبل كل شيء وحدة اقتصادية تقوم بتوليف عوامل مختلفة للإنتاج، بهدف إنتاج السلع والخدمات، تسمح الثروة التي تخلقها المؤسسة أو القيمة المضافة بمكافئة العمال وأصحاب رؤوس الأموال، تسديد المستحقات الضريبية و تمويل الاستثمـــارات المستقبلية[3] .

---

(1) DAYAN.R. IBID.P54.
(2) ENCYCLOPEDIE MICROSOFT 2000.1993-1999.
(3) DARBELET. M & al. 1995, P7.

تستعمل المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج (آلات، مواد أولية، طاقة، وقت، معلومات رأس المال..) التي تتحصل عليها من مختلف أسواق عوامل الإنتاج الموجودة في الاقتصاد الوطني تقوم بتحويلها عبر مختلف وحداتها (مصانع،وكالات تجارية،مخابر..) لخلق منتجات توجه للأسواق و هذا حسب الشكل:

الشكل 1-1-1: العوامل المختلفة التي تدخل في النشاط الإنتاجي للمؤسسة



المصدر : BRESSY. G & KONKUYT. C. 1993. P2.

من الضروري أن تبحث المؤسسة عند اقتناءها لعوامل الإنتاج عن جودة نوعيتها، و هذا تحت قيود تقنية و اقتصادية و أن تبحث باستمرار عن التوليفة (التركيبة) المناسبة لها التي تسمح بتحقيق الكفاءة و الكفاية، فإن تمكنت من ذلك، تستطيع حينها العمل على تخفيض أسعارها مقارنة بالمنافسين، تسديد الديون، رفع الأجور و قيم الحصص، وزيادة احتياطاتها.

تقوم المؤسسة إذا بتوزيع القيمة المضافة التي تحصلت عليها من جراء بيعها منتوجها، على مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساعدتها في نشاطها و تكون كالتالي :

- العمال في شكل تعويضات مقابل الجهد المادي و الفكري (أجور...).
- الإدارات العمومية: مصلحة الضرائب لاقتطاع الضريبة على أرباح الشركاتIBS، الضمان الاجتماعي في شكل مساهمات و الجماعات المحلية في طبيعة لرسوم مختلفة (رسوم التطهير..).

- مقرضي الأموال : في هيئة فوائد بما فيها البنوك و أصحاب السندات .
- المساهمين : كجزء من الأرباح .

يتبقى في المؤسسة الأموال التي وضعتها جانبا لتغطية و تعويض تقادم تجهيزات الإنتاج وكذا تلك التي خصصتها لمواجهة خسائر محتملة، و تستخدم بذلك مخصصات الإهتلاك و المؤونات إلى جانب جزء من الأرباح الذي وضع كاحتياطي لزيادة قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي (تجديد الآلات، إستثمارات أخرى ...).

ب- المؤسسة تنظيم اجتماعي:

نشأ هذا التيار كرد عن التصور الآلي للمؤسسة في ظل المدرسة الكلاسيكية، وهو يقوم على افتراض أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكييفهم مع التنظيم فتناولت الدراسات سلوكياتهم كأفراد، كعنصر في مجموعة رسمية أو غير رسمية، و إهتمت بالتأثير المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة.

تعتبر المؤسسة في هذا الإطار تجمع لمجموعة من الأشخاص و هذا وفق المعنى الاجتماعي لمفهوم الجماعة، فهي إذا وحدة مكونة من أفراد و جماعات ترتبط ببعضها البعض بمجموعة من العلاقات، تمر من خلالها سلع و خدمات، معلومات و أيضا تأثيرات و عواطف، من الضروري أن تحقق المؤسسة الجودة في ظروف العمل و إلا أصبحت غير قادرة على جذب، تحفيز و حتى الحفاظ على العاملين معها "[1].

كل مؤسسة صغيرة، متوسطة كانت أم كبيرة، تشترك في عامل واحد يتمثل في إلتقاء مجموعة من الأفراد بها، فالقيام بالنشاطات الإنتاجية يتطلب مساهمتهم بإختلاف كفاءاتهم و مستوياتهم و كذا رغباتهم و يكون دور المسير هو قيادة و توجيه الأداءات نحو أداء جماعي بهدف تحقيق النتائج المنتظرة من المؤسسة.

تمتاز الموارد البشرية بخاصتين أساسيتين متناقضين نوعا ما، فمن جهة يملك الأفراد مكانة مرجحة في المؤسسة ضمن مجموع عوامل الإنتاج التي تملكها، نظرا لقدرتهم على الإبداع، التكيف مع الأوضاع الجديدة، تحليهم بروح التطور و الديناميكية، التي تمد المؤسسة بالقدرة على الاستمرار وهم بهذا مصدر لخلق القيمة بالمؤسسة.

---

[1] DARBELET.M & al.OPCIT.P8.

من جهة أخرى الموارد البشرية تولد تكاليف مهمة في المؤسسة من الواجب تدنيتها لتحسين مردوديتها (مصاريف التكوين، التدريب و الأجور). فهي في ذات الوقت مصدر أساسي لخلق القيمة و لظهور التكاليف، و من الضروري هنا العمل على توافق الثروة الإنسانية المتاحة مع الاحتياجات الحقيقة للمؤسسة و هنا تظهر أهمية فعالية سياسة التوظيف.

في هذا المجال نجد أن العناصر الأربعة التالية: التوظيف، التثمين (التدريب + تحسين بيئة العمل)، التعويض (الأجر) و المشاركة، هي السياسات الأربعة التي تكون المزيج الاجتماعي [1] (Mix social ou le mix GRH) و هو يشمل بذلك مجموع الأنشطة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة و رضا العاملين في نفس الوقت .

ج- المؤسسة مركز للقرارات :

تظهر المشاكل بصفة مستمرة في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، بعضها تستدعي الإهتمام أكثر من غيرها أي تعطي لها الأولوية في الحل، ويؤجل البحث في المشاكل الأخرى إلى ما بعد وغالبا ما يؤدي حل مشكلة ما إلى ظهور مشكلة أخرى أو مشكلة محتملة .

هذا يعني إرتباط المدير باستمرار في اتخاذ القرارات و حل المشاكل، فعملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم عناصر إدارة المؤسسة، وهي جوهر عمل القادة .

يرى **Simon**(H) صاحب نظرية اتخاذ القرار في كتابه " **Administrative Behavior** "[2] أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تجرى في التنظيم، و درس بذلك كيفية إتخــــاذ القرارات التنظيمية و العوامل التي تحددها إذ يقول: " باعتبار القرار كمرادف للتسيير، فإنني لا أتطرق للأداء النهائي المتمثل في عملية الاختيار من ضمن جملة الحلول الممكنة، بقدر ما أتفحص مسار عملية اتخاذ القرار في مجمله.

يشمل هذا المسار ثلاثة مراحل : إكتشاف الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، حصر الحلول الممكنة، الأعمال الممكن القيام بها، ثم إختيار واحدة. تمثل هذه المراحل بدرجات متفاوتة جدا، جوهر وقت المسؤولين في المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى و من مسؤول لأخر."[3].

فمصدر اتخاذ القرار هو وجود مشكل معين، و أساسه هو توفر المعلومة التي تزودنا بالحقائق المتعلقة بالمشكل، و يتم حل هذا المشكل و جوبا وفق مراحل بدءا بمرحلة التفكير (**Phase**

---

[1] DE BOISLANDELLE H &M. 1995. P97.
[2] SCHEID. J-C. 1980. P134.
[3] DARBELET.M & al. 1995. P60.

d'intelligence) التي تهدف إلى القيام بتحليل دقيق للمشكل الشروط المصاحبة له و ملاحظة المحيط داخليا وخارجيا.

نخرج من هذه المرحلة بمجموعة من المعلومات يتم تنظيمها و استغلالها في المرحلة الثانية و هي مرحلة التصميم (**Phase de modélisation**) لإيجاد البدائل الممكنة لحل المشكل على ضوء أهداف المؤسسة قيود المحيط يتم تقييم كل هذه البدائل مزاياها وعيوبها .

كمرحلة لاحقة يتم اختيار الحل الأفضل من البدائل المتاحة و هي بذلك مرحلة الاختيار (**Phase de Choix**) أخذا بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل كأهداف المؤسسة، المعـــايير المحددة، معدل الخطر المقبول و كذا عوامل غير ملموسة كالرغبة في التجديد و الإبداع وفطرة متخذ القرار للتقييم.

يتم بعدها تحويل القرار إلى عمل فعلي عن طريق مجموعة من برامج العمل توزع حسب المصالح المعنية بالتنفيذ، تنفيذ هذه البرامج يولد مجموعة من النتائج، يتم من خلال وظيفة المراقبة مقارنتها لمعرفة مدى صلاحية الحل المختار.

تتوقف مدى فعالية القرار المتخذ إذا، على الأسلوب التي يتم به إعداد و اتخاذ القرار وكفاءة الأفراد المشاركين في إعداده و إقراره، و ينعكس هذا بدوره على كفاءة أداء المؤسسات، لا يمكن اتخاذ القرارات بالكامل وفقا للأساليب الكمية، أو على أساس الحكم والتقدير الشخصي فقط، بل يجب إدراك وجود هاذين الأسلوبين لضمان جودة القرار.

قد تؤخذ القرارات بصفة فردية من طرف المسؤولية و قد تكون ناتجة عن حاجـــات عاجلة و طارئة، لا وقت للنقاش أو للتوفيق بين الأراء المختلفة، فالقرار يجب أن يتخذ دون تأخير، وفي هذه الحالة ينبغي على صاحب القرار قبل الشروع في تنفيذ القرار، الإتصال بالمسؤولين الذين سيتأثرون بالقرار لمساعدتهم على التعرف على طبيعته و فهم الظروف التي أدت إلى اتخاذه بهدف ضمان فعالية التنفيذ.

لهذا السبب تعتبر القرارات التي تتخذ في الأزمات الإختبـــار الحقيقي لقياس كفـــاءة المسير و قدرته سواء بإيجاد الحل المناسب و كذا إتقانه للإتصال، التحفيز و التمكن من ترغيب المنفذين .

كما يمكن أن يكون القرار وليد مناقشات و إستشارات بين أعضاء الجماعة المتأثرة به هذا يساعد على تنمية إنتمائهم و مساهمتهم بأفضل طريقة عند التنفيذ، إلا أنه قد يحدث أن لا تتفق الأراء و الأفكار عند المناقشة و من ثم فإن هناك دائما من يشعر بأنه كان من الأفضل إتخاذ قرار مختلف، و التحدي الرئيسي للمسير عندئذ هو كما سبق الإشارة إليه هو العمل على شرح هذا القرار و محاولة كسب تعاون الجماعة و تأييدها .

في إطار إتخاذ القرارات دائما، كان Simon أول من تطرق من خلال نظريته لإتخاذ القرار، إلى مفهوم العقلانية المحدودة (**Rationalité limité**) في مكان العقلانية المطلقة (**Rationalité absolue**)، فالأول يهدف إلى تعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان و باعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرته على الاختيار الأمثل (طاقة الاستيعاب،الوقت،الوسائل ..)، في حين أن الثانية تعني بتعظيم المنفعة والتي تفرض وجود معلومات كاملة عن البدائل و نتائجها المنتظرة .

كنتيجة لذلك فإن متخذ القرار لا يبحث عن الحل الأمثل (**Solution optimale**) و إنما عن الحل المرضي (**Solution acceptable**) للمشاكل التي تواجهه .

نجد المراحل السابقة لاتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية، إلا أن الاختلاف يكون في درجة تركيز كل مرحلة بالنسبة لكل مستوى قرار .

يمكننا أن نميز بين عدة أنواع من القرارات و هذا حسب مجموعة من المعايير، أولا وفق المدى الزمني للقرار نجد: القرارات القصيرة الأجل، المتوسطة و طويلة الأجل؛ ثانيا حسب إمكانية نمذجة القرار[1] (درجة تعقد القرار) : القرارات المبرمجة (**programmées Décisions**) القرارات غير المبرمجة(**Décisions non programmées**).

بحيث تشمل هذه الأخيرة القرارات المهيكلة (**D/structurées**) و القرارات غير المهيكلة (**D/non structurées**) التي يعتمد فيها صاحب القرار على عوامل ذاتية كخبرته، حدسه و إبداعه الفكري، إضافة إلى المعلومات و الوسائل الرياضية و الإحصائية المساعدة على اتخاذ القرار التي من الضروري أن تغذى قدرته على الاختيار.

كما قد نميز من حيث موضوع القرار بين القرارات الإستراتيجية، التكتيكية و التنفيدية و بإدماج هذا المعيار مع معيار ثاني هو المدى الزمني للقرار، نجد قرارات التخطيط قرارات القيادة و قرارات التعديل .

يدل ما سبق أن عملية إتخاذ القرار التي تقوم بها المؤسسة من خلال مسؤوليها المتواجدين في مختلف دوائرها و مصالحها، هي التي تجعلها مستقلة عن غيرها، فهي التي تقرر و هي التي تنفذ دون أن يكون ذلك إنقياد لأطراف خارجية.

---

[1] G.BRESSY et al . 1993. P50.

3.1 المؤسسة من وجهة نظر مسيريها:

تطور المؤسسة بحكم نشاطاتها مجموعة من العلاقــات مع مجموعة من المتعــاملين معهــا: الزبائن، الموردين، المستهلكين، العمال...الخ.

فبداخل المؤسسة ذاتها نجد عدد من الأطرف أو المتعاونين، تعدد المهام و تنوع التخصصات تجعل إهتماماتهم مختلفة، و قليــلا ما تكون متقاربة و قد نجدها أحيانا أخرى متضاربة[1]، و بما أنه لكل إنشغال معين فبالتالي لكل وجهة نظر محددة للمؤسسة نفسها.

تقوم المؤسسة الصناعية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق، و لهذا الغرض تقوم بمجموعة من الوظائف، بدأ بالتسويق التي يقوم بتقدير إحتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث و التطوير و الإنتاج، لإنتاج السلع المطلوبة، ثم وظيفة التمويل و المحاسبة التي تولد المعلومات المالية من الأسعار المطلوبة و التكاليف، كما تعمل على جلب الموارد المالية الخارجية.

تأتي بعدها وظيفة التموين التي تتكفل بشراء الموارد اللازمة، إستلامها، تخزينها و تسيير تحركاتها؛ تتدخل وظيفة الإنتاج التي تتكفل بعملية صنع و تجميع و إعطاء الشكل النهائي للمنتوج مستخدمة في ذلك وظيفتين أخريين هما مراقبة النوعية و الصيانة، لتفادي تعطل العمل و ضمان نوعية السلع.

تتدخل مرة أخرى إدارة المخازن لتخزين المنتجات الصادرة عن عملية التحويل، فوظيفة التسويق مرة ثانية التي تتكفل ببيع تلك المنتجات و تحقيق الأرباح الكفيلة بتغطية التكاليف وتحقيق الفائض، مستعملة في ذلك كل الوسائل اللازمة كالإشهار والترويج و تقوم بعدها بعملية الترويج التي تستهدف نقل المنتجات إلى الزبون سواء كان وسيطي أو نهائي .

في ضوء هذا التقديم المختصر لنشاط المؤسسة، نجد أن المسؤول عن الموارد البشرية يهتم بالأجور و التوظيف فقط و إعداد مخططات التكوين و العلاقات العامة، في حين أن المدير التجاري يركز عن البيع و الأسواق بغض النظر عن كيفية الإنتاج أو طريقة إقتناء الموارد، إلا أن المدير الإنتاجي كثيرا ما يعتبر الوظيفة الإنتاجية المحرك الأساسي للمؤسسة.

ما يمكن إستنتاجه، هو أن أي مشكل في المؤسسة يكتسي طابع متعدد الأبعاد و هذا يعني أن:

- العلاقات بين مختلف المصالح تكون ذات طبيعة تعارض– تعاون؛
- ينتج الحل النهائي المقرر من مفاوضات و إتفاقات بين المصالح المعنية بالمشكل؛

---

(1) KOUDRI. A. 1999, P9.

- لا يمكن أن يؤخذ أي قرار بصفة معزولة، و هذا بالنظر للتأثير المحتمل لمثل هذه التصرفات على المصالح الأخرى [1] .

4.1 التقـــــارب النظــــــري :

تعددت المحالاوت لتنمية و تكوين إطار معرفي لتسيير المنظمات، وهذا في ضوء إسهامات عدد من الباحثين الدارسين و الممارسين لأجل حل المشاكل التي تواجه هذه المنظمات و زيادة إنتاجها.

فعمل المنظمات مهما كان نوعها مؤسسات خاصة أو عامة إدرات أو جمعيات طرح العديد من المشاكل تتمحور خاصة في كيفية تحقيق النتائج المنتظرة و إيجاد طريقة جيدة لاستخدام الوسائل المتاحة و هذا ما دفع هؤلاء المهتمين بإختلاف تخصصاتهم (مهندسين، أخصائيين في علم النفس، علم الإجتماع ....) إلى وضع نتائج دراستهم التي توصلوا إليها في شكل نظريات في الإدارة و التنظيم.

نظرية التنظيم مجموعة من المفاهيم و المبادئ الممارسات التي تعنى بتفسير الظاهرة التنظيمية بأبعادها المختلفة، من إجتماعية و إقتصادية و سياسية و نفسية و هيكلية و تقنية. تساعد نظرية التنظيم على توضيح طبيعة الممارسات التسييرية و بالتالي تحسين نوعيتها.

يمكننا تصنيف مختلف النظريات التنظيمية حسب مجموعة من المدارس هي:[2] المدرسة الكلاسيكية (**L'école classique**)، مدرسة العلاقات الإنسانية (**l'école des relations humaines**) مدخل الرياضات (**l'école mathématique**)، مدرسة الأنظمة الاجتماعية (**l'école des systèmes sociaux**)، المدرسة الإجتماعية-التقنية (**l'école socio-technique**)، المدرسة النيوكلاسيكية (**néo-classique l'école**)، تحليل الأنظمة المطبق في التسيير(**l'analyse systémique appliquée à la gestion**).

تختلف هذه النظريات في طريقة التطرق و معالجة المشكل المطروح أو الجانب الذي تنصب فيه الدراسة، و لكل منها نظرة خاصة للمؤسسة تتأرجح بين الآلية، التنظيم الإجتماعي النموذج الرياضي ....إلى النظام المعقد و المتكامل، إلا أننا إذا تعمقنا في تحليلنا لهذه الأفكار و الطروحات التي قدموها نجد أنها تتكامل أكثر مما تتعارض، ففهم الأجزاء واحد تلو الأخرى، يمكن من فهم الكل أي التوصل إلى أنجح طريقة لتسيير المنظمات.

[1] KOUDRI, A. IBID , P9.
[2] BERTRAND, T & al. 1998, P4.

بالرغم من أن المدرسة الكلاسيكية كانت أول من تناول المحاولات الأولى للمنظرين، لتقديم مبادئ و نظريات تهدف أساسا إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و قد قامت إعتمادا على خبرة أصحابها الذين يمكن إعتبارهم روادا للفكر التنظيمي و على رأسهم تايلور، فايول و فيبر، الذين إعتبروا المؤسسة آلة رشيدة، إلا أننا سنعمد فيما يلي إلى الإنتقال مباشرة إلى نظرية الأنظمة وما أسهمت به بالنسبة للمؤسسة.

تمثل نظرية الأنظمة في مختلف مبادئها حوصلة و إنقلاب للحركات السابقة في آن واحد فالتفكير النظامي هو تفكير تحليلي بقدر ما هو تفكير تكاملي اندماجي (تحليل و تركيب)[1]، بحيث يحلل الموضوع إلى عناصره المكونة له، يدرسها ثم يجمع خصائصها محاولا معرفة الكل، يتطرق حيينها إلى الهدف أو دور المجموعة و يتفحص بذلك الموضوع، و يدمج في دراسته هذه المجموعة الأكبر التي ينتمي إليها الموضوع المدروس.

يعتبر البيولوجي Von Bertalanffy (L) مؤسس أو صاحب النظرية العامة للأنظمة في سنوات الأربعينات، و هي ترى أنه من الضروري النظر الى العلاقات القائمة بين العناصر المختلفة بردُها إلى المجموعة التي تعمل بها، و بإعتبار هذه المجموعة نظام حتى يمكن فهم عملياته، و هو في هذا يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة " [2].

قام DE ROSNAY سنة1975 بتعديل هذا التعريف ليصبح "مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكيا والمنظمة في إطار هدف "[3]، و بالتالي يؤكد على النظرة الشمولية الكلية لدراسة أي نظام باعتبار كذلك إرتباطاته بالخارج (خارج النظام) .

الحاجة إلى المعرفة الجيدة لعمل المؤسسة في مجمله دفع العديد من الباحثين إلى تطبيق هذه النظرية على المؤسسة (من بينهم MELESE , FORRESTER) فعمل المؤسسة معقد لا يمكن دراسته ببساطة على أنه مجموع الأجزاء المختلفة التي تكونه، بل يجب التطرق إلى العلاقات بين هذه العناصر، و بين النظام و المحيط وأيضا (زبائن ، موردين ، بنوك....) فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل متعددة .

تتكون المؤسسة في هذا الإطار من مجموعة من الأنظمة الجزئية التالية [4] النظام التقني (الآت ..)، النظام النفسي-الاجتماعي (الجماعات، التحفيز)، النظام التنظيمي (تقسيم العمل تحديد المهام.....)، نظام الأهداف (قيم المؤسسة و غاياتها)، نظام التسيير (وضع الخطط والأهداف الجزئية ، توجيه ....).

---

(1) PROBST . GJB et ULRICH . H. 1989. P35.
(2) BRESSY . G & KONKUYT .C . 1993. P7
(3) BRESSY,G & KONKUYT,C. IBID, P7.
(4) KOENIG ,G. 1998. P(91-92).

هذه الأنظمة متداخلة فيما بينها، فطبيعة التكنولوجية المستخدمة تؤثر على طبيعة الهيكلة التنظيمية، وكذا تأثير طريقة تنظيم العمل على الحالة الإجتماعية و النفسية للعمال، في حين أن النظام الجزئي التسيير مرتبط بكل الأجزاء الأخرى، و البيئة الخارجية أيضا .

سنحاول فيما يلي التطرق إلى مفاهيم أساسية لنظرية الأنظمة، أسباب ظهورها مبادئها و لو بصفة موجزة، و هذا لما تكتسبه من أهمية معتبرة في تطوير و تنمية الفكر و الممارسات التسييرية لكونها بمثابة الإنطلاقة الجديدة لها.

أ- دوافع ظهور التحليل النظامي :

تعود أهم أسباب ظهور التحليل النظامي الى عاملين أساسين [1]، أولهما هو التعقيد المتزايد للظواهر التقنية، الاقتصادية و الإجتماعية الناتجة عن التطور العلمي من جهة و التقدم الحضاري المصاحب لتوسع المدن و تغير أنماط الاستهلاكات من جهة ثانية، مما زاد من التداخلات فيما بين هذه الظواهر لتصبح متعددة الأبعاد.

ثانيهما هو أن الطرق التقليدية للتحليل المستخدمة (ديكارت 1637) كانت تقوم بعزل الظاهرة عن المحيط، تجزئتها إلى مجموعة من الأقسام، و معالجة كل جزء على حد، ثم إعادة جمع هذه الأجزاء و خصائصها للحكم على الطاهرة كلها، فهي بهذا تنفي وجود علاقات بين الأجزاء .
كما تغض بذلك النظر عن أثر التآزر[2]، و أنها تستخدم كل المعلومات و العناصر عند الدراسة، التي قد لا تكون لها علاقة بالحالة المدروسة، الحكم على الظاهرة خاضع للمنطق، لا لتوقعات الدارس، تركز على الأجزاء و تهمل الأهداف المتبعة.

لهذه الأسباب جاءت النظرية العامة للأنظمة، وهي تفرض وجود قوانين عامة في الطبيعة يمكن تطبيقها على كل الأنظمة بغض النظر عن خصائصها و عناصرها، فهي قوانين موحدة بين مختلف العلوم (الفيزياء، البيولوجيا، التسيير) فالنظام " وسيلة للنمذجة يسمح بتمثيل وتحليل المجموعات المعقدة، التي تتصف بعدد عناصرها المرتفع و بشبكة للعلاقات المتداخلة " [3]، و هذا بهدف القيام بالمحاكاة في دراسات أخرى.

هذه النظرية تعارض الطريقة التحليلية في دراستها للظواهر، لتعتبرها ككل متكامل يشمل مجموعة من الأجزاء ذات العلاقات المتداخلة كما تدمج البيئة الخارجية عند الدراسة للتعرف على

---

(1) DARBELET , M & al. 1995, P(6-7).
(2) effet de synergie : قدرة المؤسسة على الحصول على نتائج عند جمع نشاطاتها تكون أحسن من مجموعة النتائج الفردية للنشاطات بمعنى زيادة كفاءة العمليات من حيث القيم المنتجة و تخفيض التكاليف (N=1+1) حيث 2< N.
(3) DARBELET , M. IBID, P9.

تأثيراتها وتأثراتها، تنطلق من خبرة و حكم الدارس و لا تأخذ بعين الإعتبار سوى المعلومات المرتبطة مباشرة بالحالة المدروسة، و هذا في إطار الأهداف المسطرة .

ب- التغذية العكسية و التعديل :

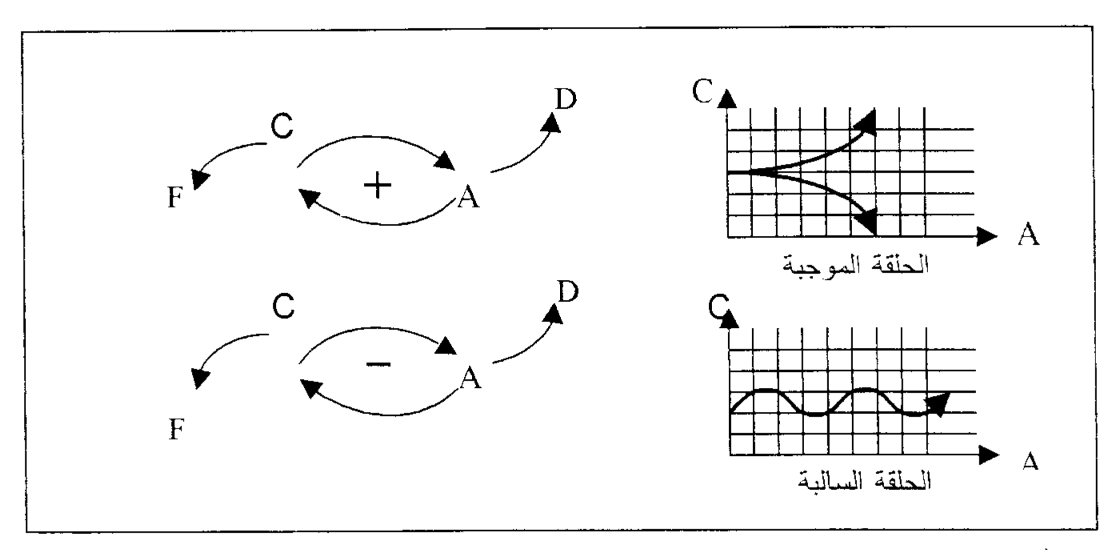
ترتكز نظرية الأنظمة على مفهوم السبرنيتيكا (la Cybernétique) الذي جاء به لأول مرة الرياضي الأمريكي Norbert Wiener سنة (1948)، والتي تعرف على أنها العلم الذي يهتم بدراسة ميكانيزمات القيادة و الإتصال عند الحيوانات و الآلات [1].

وهو يرى بأنه لمراقبة أية عملية هادفة، من الضروري أن تشكل حركة المعلومات اللازمة لهذه المراقبة حلقة مغلقة تسمح بتقييم نتائج عملياتها، وأيضا للتكيف لسلوك مستقبلي بفضل الآداءات السابقة [2] .

وهو بهذا يعني الدورات الاسترجاعية للمعلومات [*] مما يؤكد على أن أجزاء النظام ترتبط ببعضها البعض من خلال علاقات دائرية، ضمن شبكة متعددة العلاقات، فالعلاقــات إذا غير خطية لأن هذه الأخيرة ترى أن لكل مسبب نتيجة حتمية واحدة، و بالتالي بداية و نهاية، في حين أن كل تغير في عنصر ما يؤثر على غيره من العناصر ..و هكذا.

تولد هذه العلاقات الدائرية حسب أوقات زمنية مختلفة تغذية عكسية للعناصر ذاتها أثناء تفاعلها مع غيرها، بمعنى سير أو توجه معلومات عن نتائج عملية التحويل إلى مدخلات النظام تكون حلقة التغذية العكسية إما موجبة أو سالبة .

الشكل1-1-2: التغذية العكسية الموجبة و السالبة



المصدر(بتصرف): PROBST . CJB & ULRICH . H . 1989, P50.

---

(1) http://www.hayoo!encyclopedie -la cybernétique .htm.

(2) http://www-linux-france.org/Pvj/Jargonf/c/cyberneacutetique -htm.

(*) نجدها بمصطلحات أخرى مثل : Boucles de rétroaction , feed-back, retour de l'information

نكون في حالة حلقة سالبة عندما يؤول الفارق بين الهدف المسطر من طرف النظام و مخرجات هذا النظام إلى التناقص، فالأثر الناجم عنها يؤدي إلى عكس التغير السابق و تهدف بذلك إلى الاستقرار، بحيث تتغير حول نفس المحور.

يتجه النظام في هذه الحالة إلى الحفاظ على حالة مستقرة رغم تغيرات المحيط ، فهو يفضل التوازن و الاستقرار، وهذا ما يسمح له بحماية هويته و طبيعته رغم عدوانية المحيط، وهذا ما يميز الأنظمة المفتوحة المحافظة على هياكلها ووظائفها على حالها من خلال سلسلة من للتوازنات الديناميكية المتتابعة.

كما قد تكون حلقة التغذية العكسية موجبة تؤدي إلى نفس التغير السابق و بالتالي توسع النظام أو على العكس يؤدي إلى انقراضه. بحيث يتزايد الفارق بين الأهداف ومخرجات النظام و بهذا تشجع البحث عن أهداف و غايات جديدة لاتباعها، و ضع وظائف جديدة.

فتطور النظام و بروز خصائص جديدة مرتبط إذا بالدورات الموجبة، بمعنى قدرة النظام على الحصول على نقاط جديدة للتوازن لهوية أخرى.

كخلاصة لكل ما سبق، نجد أنه في كل حالات التغذية العكسية، سترسل معلومات حول نتائج التحويل لمدخلات النظام، في حالة ما إذا أكدت هذه المعطيات أن التحولات تجرى في نفس الاتجاه المحدد فسيواصل النظام نشاطه، أما في الحالة العكسية أي إذا ما بينت المعطيات أن التحولات غير مطابقة للتغيرات التي تم إجراءها، فهنا يحدث تطور النظام و تعديله.

إن التحليل النظامي يسمح بتحقيق تسيير جيد للمؤسسة، فالمسيرين في ظل المنظور النظامي يدركون أنه [1] :

- من الضروري تحديد العلاقات بين ميدان الدراسة و محيطها؛
- الاستناد إلى النتائج الجماعية أكثر من الأداءات الفردية؛
- ضرورة تقبل تعقيد الحياة الداخلية و الخارجية؛
- الأخذ بعين الاعتبار للنواحي التقنية، البشرية، التجارية، الاقتصادية و المالية في كل القرارات؛
- تبني نظرة شاملة تمكننا من توسيع الحلول إلى أبعد المستويات ذات الارتباط بها.

فالنظام مجموعة ديناميكية، مكونة من أجزاء، مرتبطة ببعضها البعض و متأثرة ببعضها البعض سلوك هذا النظام ناتج من العمل الجماعي لمجموع الأجزاء، تصور هذا النظام يختلف

---

[1] MASSIERA .B. Origine, Dualité et Convergenge Des Modes De Management .Http://LOMU.UNICF .fr/-bmassier /recherche-et-documentation/articles /sciences -du-management .htm

حسب وجهة نظر الدارس، فقد يقوم أحدنا بدمج بعض العناصر في حين يفصلها آخر، يمكن أن يكون هذا النظام كلي أو فرعي، في حالة مستوى أعلى للدراسة .

للنظام حدود تفصله عن المحيط الذي يتعامل معه، و في ظل الأنظمة المفتوحة على البيئة فإن هذه الحدود تعتبر أكثر مرونة من الأنظمة التي تتعـــامل مع متغيراتها الداخلية فقط أي المغلقة وكثيرا ما يتم تحديدها من خلال الدراسة الشاملة و الدقيقة لطبيعة علاقات هذا النظام مع مختلف المتعاملين الخارجيين.

المبحث الثاني : خصـــائص المؤســـــســـة

تمهيـــــد:

لاحظنا من خلال المبحث السابق، أنه لا يمكن أن نعطي لمفهوم المؤسسة تعريفا شاملا محددا، فإختلاف المؤسسات في أحجامها، فروع نشاطاتها و أشكالها القانونية و أبعادها الاجتماعية يحول دون ذلك، إلا أن هذا لم يمنعنا من محاولة التطرق إلى الأبعاد الأكثر أهمية أو الأكثر تناولا في دراستها للخروج بتعريف قد يكون مقبول في ظل تلك المعطيات .

قدم GERVAIS (M) بدوره، تعريفا مختصرا، إلا أنه يحمل معاني كثيرة في طياته و هو في هذا يعرفها على أنها " نظام هادف و قابل للتكيف "[1]. ليؤكد بذلك على كون المؤسسة كل معقد وديناميكي، له أهدافه و سياساته التي يحاول بها تفادي تأثيرات المحيط عليه، و أيضا التأثير فيه.

1.2 المؤسسة نظام :

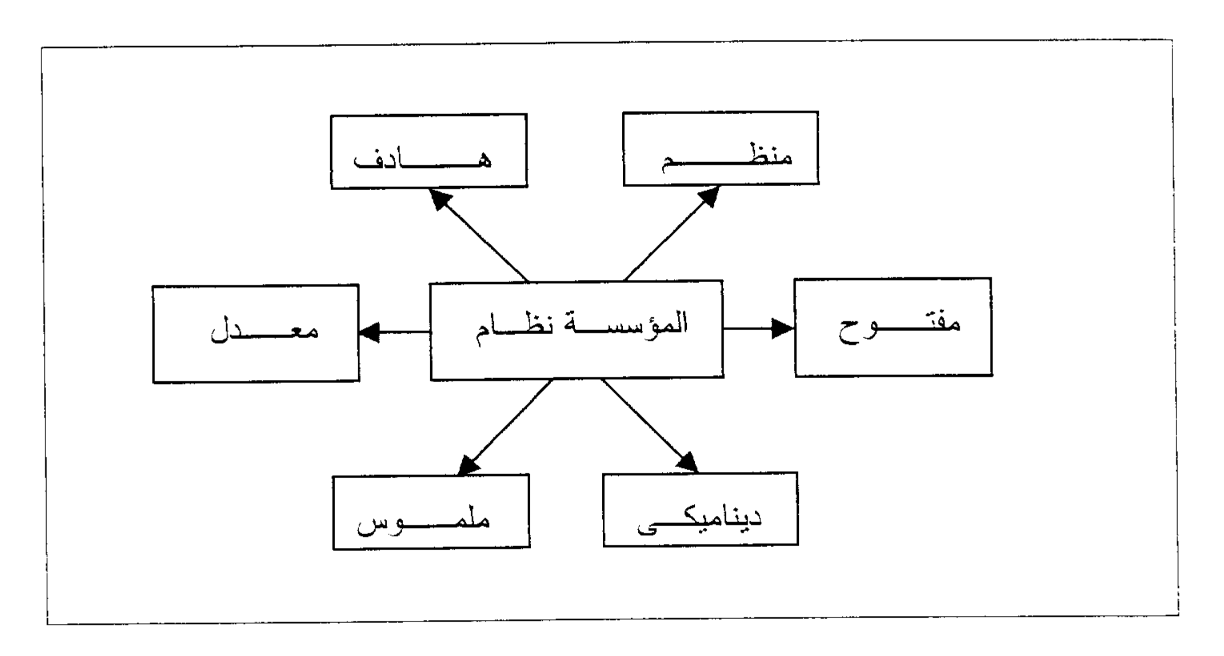
المؤسسة نظام مكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية، نستطيع تقسيم هذه الأنظمة الفرعية بدورها إلى أجزاء أخرى إلى أن نصل إلى أصغر نظام فرعي (MODULE DE BASE)، وكمثال عن ذلك نأخذ النظام الجزئي التسويق المنتمي إلى النظام الكلي الحقيقي المؤسسة .

يمكن تقسيم هذا النظام التسويقي إلى الأنظمة الفرعية التالية : الاتصال، التوزيع، السعر و المنتوج؛ يمكن أيضا تقسيم النظام الفرعي الاتصال إلى أنظمة تحتية أخرى هي: الإشهار تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، العلاقات العامة و قوى البيع. يضم الإشهار بدوره أنظمة جزئية هي الصحافة، الإذاعة، التلفزيون،الجرائد، الملصقات ....و هكذا .

[1] GERVAIS .M. 1997, P5.

يمكننا عرض أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة كما يلي :

الشكل1-2-1: الخصائص الأساسية للمؤسسة



المصدر(بتصرف): DARBELET . M. 1995. P13.

يمكن تجزئة أي نظام جزئي أو كلي حسب J.Mélèse [1] إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي نظام القيادة، نظام المعلومات، النظام الفاعل، هذه الأنظمة الثلاثة موجودة في قلب أي نظام وهي متداخلة فيما بينها يتمثل دورها أساسي في :

- نظام القيادة (SYTEME DE PILOTAGE) يدعي هذا النظام نظام التسيير أو نظام القرار أيضا مهمته توجيه النظام الفاعل بحيث يحدد الأهداف، يضع الهيكلة التنظيمية، يخصص الموارد، و يتخذ القرارات الواجب تنفيذها، يتواجد في أعلى المستويات في النظام الكلي، كنظام تسير الإنتاج الإدارة العامة ...الخ .

- نظام المعلومات (SYSTEME D'INFORMATION) يتدخل نظام المعلومات من جهة داخل النظام الكلي وذلك بين نظام القيادة و النظام الفاعل، بحيث يوفر المعلومات اللازمة للقيام بالنشاطات و اتخاذ القرارات، و من جهة ثانية يربط النظام الكلي بمحيطه فيشكل معلومات داخلية نحو الخارج(تقارير مالية..) و خارجية نحو الداخل (معلومات عن المنافسين، المستهلكين ...).

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من المعلومات الرسمية المتاحة في المؤسسة و تشمل المتطلبات القانونية، التشريعات الحكومية، البيانات المتداولة بين الأقسام و الإدارات (إذن صرف إشعار استلام ...) و القوانين و تقارير الحالة بأنواعها (تقرير الإنتاج اليومي..) و الإحصائيات والكشوف المحاسبية (الميزانيات، قوائم الجرد، السنوي ...) الخ.

---

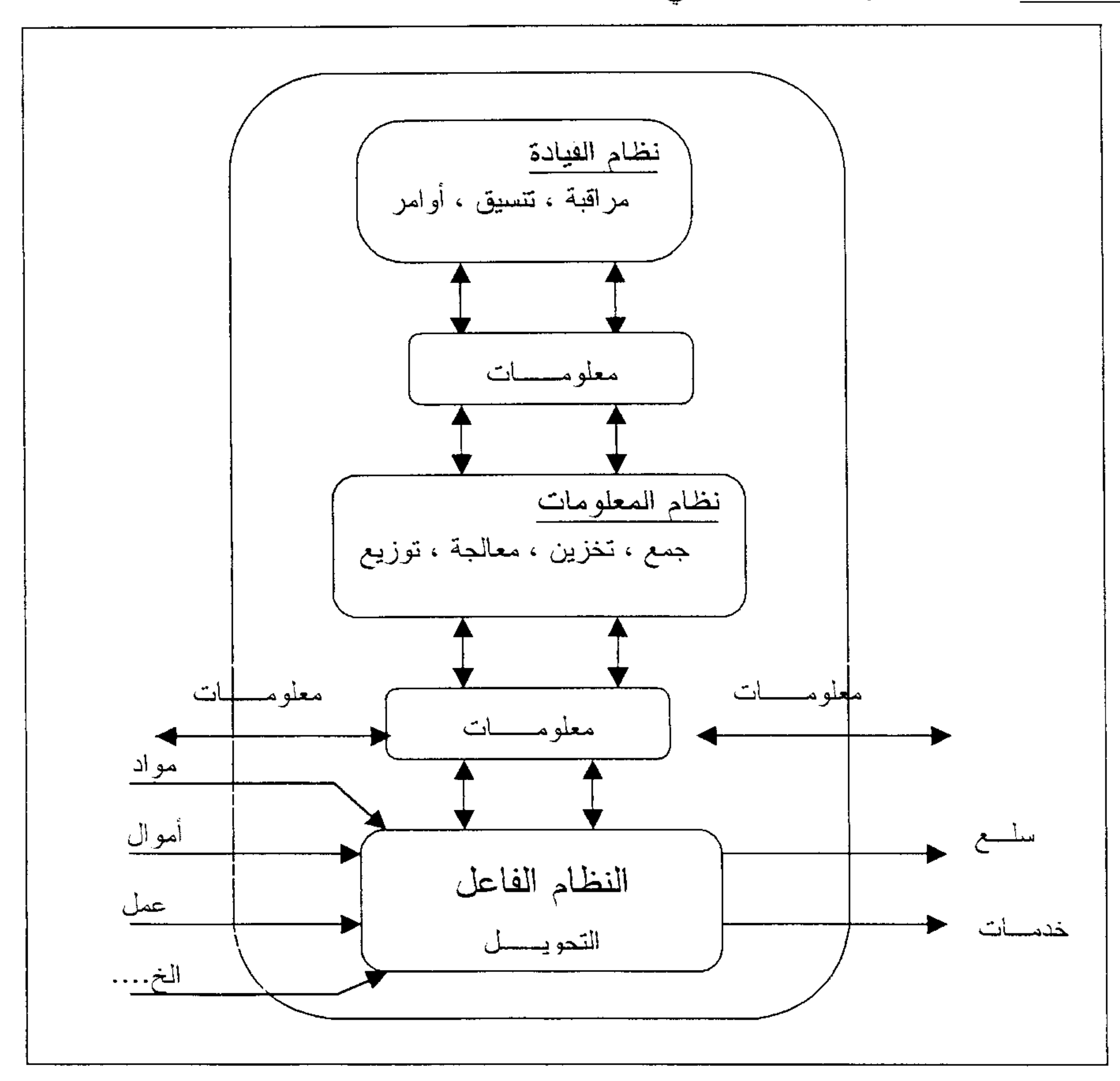
[1] CUYAUBERE . T & MULLER . J. 1990. P27.

كما يتضمن نظام المعلومات مجموعة الإجراءات و الوسائل البشرية و التقنية المستعملة للبحث و معالجة هذه المعلومات (الحاسوب، البرمجيات ...الخ).

قد تكون المعلومات غير الرسمية (رسائل هاتفية،الأقاويل ...) في بعض الأحيان ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، فهي تستخدم كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية، و في جميع الأحوال تتحدد قيمتها كمعلومات فقط من خلال مستقبليها[1].

- النظام الفاعل (SYSTEME OPERANT) يسمى أيضا النظام التكنولوجي أو المادي يتواجد في قاعدة كل مؤسسة، يتمثل دوره في القيام بعمليات التحويل بهدف إنتاج السلع والخدمات نجده في المستوى العملي كحالة عمليات الصنع و التجميع في الورشات، وأيضا في المستوى الوظيفي و كمثال عنه عمليات حساب الأجور ضمن وظيفية تسير الموارد البشرية .

الشكل 1-2-2: الأنظمة الفرعية الأساسية في المؤسسة



المصدر : BERTRAND .T et al. 1998, P113

---

(1) منصور علي. 1999، ص91.

بالاعتماد على ما سبق، نجد أنه لا يمكن دراسة المؤسسة ككل أو أي جانب منها، إلا من خلال معرفة العلاقات الموجودة بين أنظمتها التحتية، و عادة ما يكون ذلك من خلال تشخيص كلي للمؤسسة للوقوف على وضعيتها الحالية، متبوع بدراسة وافية للحالة المعنية مع ربط النتائج المتوصل إليها من الأخيرة بإستمرار مع المعلومات الناتجة عن التشخيص الشامل للمؤسسة.

2.2 المؤسسة نظام منظم:

كون المؤسسة نظام إجتماعي بمعنى عمل جماعي رامي لتحقيق هدف مشترك، و بهدف تحقيق أكبر فعالية ممكنة لهذا العمل، يجعلها تقوم بوضع بناء داخلي يحدد فيه دور و مكان كل عضو بها و يعمل على تنسيق الجهود الجماعية، و هو ما ترمي إليه وظيفة التنظيم من خلال تحديد النشاطات التي من شأنها أن تحقق الأهداف التي تم اختيارها سابقا، ثم تجميع هذه النشاطات في شكل إدارات مع تحديد الروابط بينها و السلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة .

إن هذا التقسيم ثم التجميع للأعمال بهدف أساسا إلى أربعة أهداف [1]أولها الاستفادة من مبدأ التخصص للحصول على أقصى ما لدى كل فرد من طاقة متميزة، و ثانيا تسهيل التنسيق بين الوظائف المتداخلة و المتصلة ببعضها، و أخيرا الحصول على الاهتمام المطلوب في مهام معينة.

فكلما زادت أهمية وظيفة معينة في تحقيق الأهداف، كلما أصبح من الضروري أن تحتل المركز اللائق بها في التنظيم، كما يمكننا إضافة اعتبارين آخرين [2]هما تخفيض التكاليف و الأخذ في الحسبان الاعتبارات الإنسانية الخاصة بالعلاقات والجوانب الإنسانية التي تؤثر في عمل المؤسسة .

تنشأ من جراء عملية التنظيم هذه، مجموعة من العلاقات الداخلية، المحدد و الثابتة في مدى زمني محدد، و هي ما نطلق عليه اسم الهيكلة التنظيمية أو البناء التنظيمي(LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE) .

يعرف MINTZBERG الهيكلة التنظيمية على أنها « مجموع الكيفيات التي تسمح بتقسيم العمل إلى مجموعة من المهام المختلفة من ثم ضمان التنسيق الملائم بين هذه المهام»[3]،يقصد بتقسيم العمل، تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم، الهدف الأساسي

---

[1] الشنواني، صلاح. 1995، ص(109-106).

[2] حنفي،عبد الغفار والصحن،محمد فريد. 1991، ص287.

[3] MINTZBERG.H. 1996, P18.

منه هو زيادة كفاءة و مهارة العامل في إنجاز العمل بسبب تخصصه، وأيضا القضاء على ضياع الوقت نتيجة الانتقال من عمل لآخر .

تتناول الهيكلة التنظيمية إذا وصف الإطار الداخلي لعلاقات هيكلة رسمية و هي بهذا تعني بوصف الواجبات و مدى المسؤوليات و أنواع السلطات، و التدرج الوظيفي لمواقع القيادة، التنفيذ و الإشراف، بحيث يتمكن كل فرد من معرفة مسؤولياته و واجباته.

تسمح بالربط بين المهام في اتجاه تحقيق الأهداف مما يقضي على عنصر الشك و التردد بحيث تتحرك المؤسسة بسرعة وبفعالية نحو أهدافها، و تمكن كذلك من مراقبة الأداءات بتحديد عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الإشراف على أعمالهم بكفاءة و بصورة مباشرة مع ربط كل منصب بأدائه .

من الضروري الإشارة إلى نقطة مهمة جداً، هي أن الهيكلة التنظيمية ذات طبيعة حية ديناميكية من الواجب أن تتكيف باستمرار مع التطورات الحاصلة بالمؤسسة، فكفاءة هذه الأخيرة مرتبطة بمدى صلاحية هيكلتها التنظيمية لأنها بمثابة الهيكل العظمي الذي يصعب السير أو يستحيل في حالة إصابته بأذى .

بالتالي كلما كانت هناك حركة للعمـــال باتجـــاه المؤسسة داخليا (توظيف مثلا) أو خارجيا (استقالة مثلا) أو تغير في طرق العمل، كلما وجب تعديلها أي تعديل مناصب العمل بما تحمله من مهام، مع ضرورة إعلام كل الأشخاص بالمؤسسة بهذه التغيرات المحدثة على هيكلتها التنظيمية.

يمكننا المخطط التنظيمي (ORGANIGRAMME) من تمثيل التنظيم المستخدم، و يعطينا بذلك نظرة شاملة عن المؤسسة، يحتوى على رسم بياني للوظائف الإدارات و الأقسام، وأماكن السلطة. تتولد صلاحية المخطط التنظيمي من الدقة في توضيح المناصب و شمول مختلف الوظائف.

عادة ما يسمح المخطط التنظيمي بالتعرف على العناصر الثلاثة الأساسية للهيكلة هي الأساس المعتمد لتقسيم النشاطات، عدد المستويات التنظيمية و مجال المراقبة لكل مستوى، أي عدد الأفراد المرتبطين بنفس المسؤول .

اقترحت العديد من الهياكل التنظيمية بغرض تنظيم المؤسسة، منها البسيطة كالهيكلة الوظيفية الإدارية، المشتركة، أو المركبة كالهياكل المصفوفية أو متعددة الأبعاد، وهي في معظمها مبنية على أساس لتقسيم الأعمال حسب معايير محددة (الوظائف، المنتجات، المشاريع، المناطق الجغرافية..).

إلا أن H.MINTZBERG اقترح هيكلة تنظيمية جديدة مبنية على أساس طبيعة عملية التنسيق الموجودة بين مختلف أجزاء المؤسسة، و التي قسمها إلى ستة أقسام رئيسية، تعتبر هذه الأقسام عامل مشترك بين كل المؤسسات باختلاف أنواعها.

بحيث نجد ثلاثة عناصر في نفس الإطار دلالة على ارتباطهم بنفس سلسلة السلطة أو الهرم التنظيمي، كما نجد عنصرين آخرين مستقلين نوعا ما كل على حدى لأنهم لا يؤثرون بطريقة مباشرة على تنفيذ الأعمال، أما العنصر السادس فهو يحيط بكل الأجزاء السابقة ليمثل بذلك الأساس الذي يجتمع حوله الكل لتحقيق الأهداف، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

نجد في قاعدة كل مؤسسة مجموعة من العاملين، و هم الذين يشاركون بصفة مباشرة في إنتاج السلع و تقديم الخدمات، يمثلون قلب المؤسسة و يكونون بذلك المركز العملي للمؤسسة (CENTRE OPERATIONNEL)، من بينهم نجد المكلفين بالشراء و البيع، القائمين بالصنع والتجميع و كذا الموزعين (النظام الفاعل) .

من خلال القمة الإستراتيجية (SOMMET STRATEGIQUE) يمكننا الحصول على نظرة شاملة للمؤسسة، لأصحابها السلطة الواسعة، يقومون بوضع الإستراتيجيات، المراقبة و تمثيل المؤسسة في الخارج من بينهم نجد مجلس الإدارة المدير فمهمتهم إذا هي قيادة المؤسسة .

الشكل1-2-3: الأجزاء الأساسية الستة للمؤسسة

ثقافة المؤسسة
القمة الإستراتيجية
الهيكلة التقنية
المستويات التنظيمية الوسيطية
وظائف مساندة
المركز العملي

المصدر : MINTZBERG, H. 1997, P155 .

بين العنصرين السابقين نجد المستويات التنظيمية الوسيطية (LIGNE HIERARCHIQUE) مهمتهم وصل القمة الإستراتيجية بالمركز العملي مهمتهم الإشراف و المراقبة سواء المباشرة (على العمال) أو غير المباشرة (مشرفين آخرين) و كذا نقل المعلومات بينهما .

نجمع مختلف المختصين و المحللين الذين يضعون المعايير التقنية الصنع و النشاط بصفة عامة في تسمية الهيكلة التقنية (TECHNOSTRUCTURE) يقومون بذلك بتخطيط و مراقبة أعمال الآخرين من خلال التصميم، التكــوين و التنميط بهدف تحقيق التنــاسق و التجــانس. من بينهم نجد: القائمين بالتخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة، التكوين، و بالتالي فمراقب التسيير ينتمي لهذه الفئة.

الوظائف الإمدادية المساندة (FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE) تلم المكلفين بمرافقة و مساندة النشاطات ويقدمون بذلك مختلف الخدمات الداخلية، بهدف تحسين ظروف العمل من بينهم المستشارين القانونية، العلاقات العامة، خدمات المطعم و البريد.

ثقافة المؤسسة (IDEOLOGIE . CULTURE D'ENTREPRISE) و هي ما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، يقول و يليام أوشي W.OUCHI عنها " بمثل مالنا اعتقادات، مواقف، أهداف و عادات تجعل كل منا شخص فريد متميز، مثلما تخلق المؤسسة لنفسها مع الزمن شخصية مختلفة وفي ما أسميه ثقافة المؤسسة "[1].

تهدف ثقافة المؤسسة إلى توحيد الجهود الفردية نحو تحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.

3.2 المؤسسة نظام ملموس و ديناميكي :

تتكون المؤسسة من مجموعة من العناصر المادية المتنوعة مثل الآلات و التجهيزات الأراضي، المباني، المواد الأولية و اليد العاملة، إلى جانب عناصر غير ملموسة كثقافة المؤسسة والإجراءات التنظيمية والأهداف.

إلا أنه رغم هذا الكم المتعدد، فهي وحدة تعمل كيد واحدة في وسط محيط متباين البنية هو أيضا، وتعتبر طرف من الأطراف العاملة به.

هذا الطابع الملموس لها، يمكننا من التمييز بين مراحل حياتها، مثلما هو الشأن بالنسبة للأفراد أو المنتجات، تتابع فيها المراحل كالتالي :

مرحلة الانطلاق التي تتميز بغياب الكفاءات الإدارية، نقص الخبرة و قلة المعلومات وكذا عدم كفاية الموارد المالية، تليها مرحلة النمو التي تتسم ببداية توسيع المؤسسة في أسواقها، فمرحلة النضج التي عادة ما تتميز بفقدان روح المجازفة، إمتلاء الأسواق بالمنتجات، إلا أنه و بهدف إعطاء نفس جديد لها فعادة ما تبحث المؤسسة عن منتجات جديدة، وتعمل على تثمين الأفراد لتفادي

---

(1) DARBELET,M & al. 1995, P95.

مرحلة التدهور، فحياة المؤسسة قليلا ما تنتهي عند أول أزمة تحدث لها، بل هي تتابع لفترات التأزم والتوازن[1].

من الضروري أن يكون المسير قادر على معرفة هذه المراحل و التأثير عليها عوض التأثر بها، فهي مسار حتمي للوصول لفترات الاستقرار أو التوازن فإن لم يستطع ذلك فسيكون مصير المؤسسة في هذه الحالة الزوال .

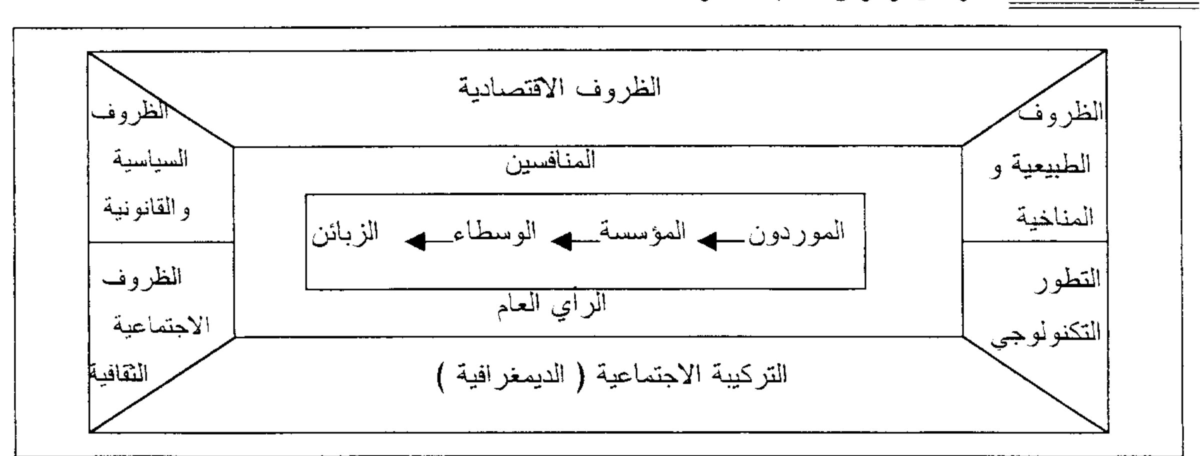
4.2 المؤسسة نظام مفتوح :

ذكرنا من قبل أن المؤسسة تعتبر نظاما متكاملا في حد ذاته، و هي ليست إلا جزءاءا من نظام أشمل هو النظام الاقتصادي للبلد الذي تعمل به، و هذه الدولة نفسها هي جزء من نظام أكثر شمولا..و هكذا.

فالمؤسسة إذا نظام مفتوح على ما حولها، ولهذا فإنها لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي هو جزء هام من الواقع الذي تولد و تنمو في إطاره، لأنها تستمد منه معظم مدخلاتها من قوى بشرية، و إمكانات مادية و قيود قانونية، و ثقافية اجتماعية، كما تقدم إليه معظم مخرجاتها سواء كانت سلعا أو خدمات، ولذلك فهي مضطرة على أن تتفاعل و تتكيف معه، و تتجاوب مع متطلباته الكثيرة، لا سيما في المجالات التقنية الأساليب و الوسائل و حتى مستوى الكفاءات البشرية و إلا حكم عليها بالتخلف ثم الفناء.

تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين، منها ما يمكن التحكم فيها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها، ينتج بذلك المحيط العام (غير المباشر) و المحيط الخاص (المباشر) للمؤسسة، يمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل 1-2-4 : عوامل وقوى محيط المؤسسة



المصدر : KOTLER, P & DUBOIS.B. 1992, P170

(1) PIVETEAU, J. 1995, P124.

يشمل المحيط الخاص أو البيئة المباشرة كل الجهات التي ترتبط بالمؤسسة بعلاقات ذات الصلة وثيقة مع مهمتها الأساسية، و بهذا فهي تشكل جزءا لا يتجزأ منها، فالمؤسسة لا تستطيع العيش دونهم، و عليهم يتوقف استمرارها منهم نجد: الموردين والممولين، الوسطاء، الزبائن.

إضافة إلى هذه المجموعة هناك فئة أخرى ذات التأثير الكبير على المؤسسة، ألا وهي الرأي العام وهو " فئة من المجتمع التي لها تأثير حقيقي أو محتمل على قدرة المؤسسة للوصول إلىأهدافها"[1]عليهم يتوقف سير الكثير من أعمالها، و توفير العديد من المنافع لها و يتمثلون أساسا في وسائل الإشهار، السلطات المحلية الجمارك، المؤسسات المالية و النقدية، جمعيات حماية البيئة و المستهلك، النقابات العمالية، الأحزاب و الجمعيات.

تدخل فئة ثالثة ضمن هذه البيئة المباشرة و هو المؤسسات المنافسة نتيجة تأثيرهم على تحديد القرارات التسويقية الملائمة بعد الأخذ في عين الاعتبار لخططهم، و هذا بهدف تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب وفي المكان و الوقت المناسب .

من الضروري أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إضافة إلى هذا المحيط المباشر، لطبيعة وتوجهات المجتمع المتواجدة به، الذي يشمل مجموعة من القوى ذات الأثر العميق عليها، حتى حين لا تستطيع هي أن تغير تلك القوى فما عليها إلا أن تتكيف معها .

إن المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق النجاح عليها أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها المتغيرة هي أيضا باستمرار، و هذا بالعمل على ترصد هذه التطورات من وقت لآخر، و القيام بتعديل الاستراتيجيات بناءا على ذلك .

يعتبر الفشل في التكيف مع المتغيرات الخارجية من أهم أسباب عدم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، لأن مثل هذه المؤسسات اعتادت على المقاومة و صد الهجمات بعد وقوعها عوض التنبؤ والمبادرة. وفي هذا الصدد يقول MINTZBERG : « إن المنظمات ربما مثل الكائنات، لا تستطيع العيش إلا إذا اتبعت تطور يطابق اتجاهات محددة لمحيطها، فمن الممكن أن تتكيف المنظمة الكفؤة، بتمركزها و تخصصها في مجال محدد، تؤلف حوله عناصرها بصفة معينة، عوض محاولة القيام بكل شئ بصفة جيدة "[2].

---

[1] KOTLER .P & DUBOIS.B. OPCIT. P145.

[2] MINTZBERG.H. 1997, P(150-151).

« Les organisations peut être comme les espèces, ne peuvent survivre que si elles suivent une évolution conforme aux voies particulières de leur environnement. Au lieu d'essayer de tout faire bien, une organisation efficace peut être capable de s'adapter en se concentrant autour d'un thème particulier, et en combinant autour de ce dernier des paramètres d'une certaine façon. ».

5.2 المؤسسة نظام هادف و معدل :

للمؤسسة غاية تسعى لأجلها، فهي ليست محصلة لقوى المحيط المتواجدة به، و الذي يملك قابلية التأثير على نشاطها، بحيث أنها تستطيع بدورها أن تحدث تغيرات فيه بواسطة اختيارها لأهدافها، و سائلها و سلوكاتها الناتجة من التفاعل الداخلي بين أنظمتها الفرعية، فهي في تفاعل دائم معه تارة تؤثر و تارة أخرى تتأثر باحثة عن التكيف و الاستمرار .

الهدف هو ما يطلب الوصول إليه خلال مدة زمنية محددة، و هي النتيجة الحتمية لكل جهد جماعي، فبدونها يكون هذا الجهد ضائعا. تتسلسل الأهداف تبعا لأهميتها، تنطلق من الغايات (FINALITES)، التي ترتبط بنظام القيم الذي تحدده المؤسسة لنفسها و الذي يكون أساس لنشوءها و سبب وجودها، تأتي بعدها الأهداف العامة (OBJECTIFS GENERAUX OU BUTS) و هي ذات طبيعة نوعية (QUALITATIFS)، نحاول من خلالها تحقيق الغايات وهي قابلة للمناقشة و التغير.

إعطاء الصيغة الكمية لهذه الأهداف العامة، يكون من خلال الأهداف الجزئية (OBJECTIFS) وهي متوسطة و قصيرة الأجل، وهي تتصل بالتنفيذ و تتعلق بكل قسم أو فرع في المؤسسة.

إذا ما أخذنا في الاعتبار الأهداف التي يمكن أن تحددها المؤسسات بشتى أنواعها، فإننا نجد هدف القدرة التنافسية (COMPETITIVITE) عاما لها، فهذا الهدف يأخذ في السنوات الأخيرة أهمية متزايدة، وهذا راجع لرفع الحواجز أمام حرية التبادلات الدولية، دخول بعض الدول السائرة في طريق النمو في السوق الدولي و منافستها للدول المتطورة عالميا، و أيضا تدويل النشاطات المصاحب للمؤسسات المتعددة الجنسيات .

نقول أن المؤسسة منافسة في حالة إذا ما كانت قادرة على البقاء باستمرار و بصفة إدارية في سوق يتميز بالمنافسة و التطور، مع ضرورة تحقيق معدل ربح مساوي عل الأقل للمعدل المطلوب لاستمرارية المؤسسة في نشاطاتها[1].

فالقدرة التنافسية ليست عشوائية أو ظرفية ناتجة لحسن حظ، أو لظروف مناسبة مؤقتة، بل بالعكس هي مرتبطة بمدى زمني طويل الأجل تكون نتيجة لإرادة حقيقية و تحفيز كبير، تولد عنهما جهود و أبحاث تبذل في سبيل التعرف على الفرص المتاحة و التهديدات الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، المعرفة الدقيقة للنتائج و التكاليف، تطوير و تحسين سرعة الحصول على المعلومات والاستجابة لها، تحسين جودة المنتجات و ملاءمتها مع السوق ...الخ.

---

[1] LESCA , H. P13

بهذه الكيفية يمكن للمؤسسة أن تكون رائدة في سوقها، تستطيع التأثير على محيطها من خلال مستوى الأسعار الذي تفرضه نتيجة لتحكمها في التكاليف .

هناك أهداف أخرى للمؤسسة تأتي في الصف الثاني، كتقديم خدمات للمجتمع، توفير العمل الإسهام في نشاطات علمية و ثقافية التي ترفع مستوى المجمتع و تساهم في بعث النشاط و الوعي فيه، تحاول من خلالها المؤسسة اكتساب الطابع الإنساني الذي يعمل على تحسين اسم المؤسسة وسمعتها.

صياغة هذه الأهداف ناتجة عن وظيفة التخطيط، الذي غالبا ما تنتهي بوضع خطة تبين أو تحدد الأهداف المطلوبة و كذلك كيفية الوصول إلى تلك الأهداف، أو خط السير الموصل إليها، إلا أنه هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد هذه الأهداف و الخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها.

فإنه خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وبالتالي قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، كانخفاض حجم المبيعات نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة، أو لظهور منتجات جديدة، أو لقرارات حكومية ...الخ .

لهذا وجب إقامة جهاز رقابي يلاحظ الانحرافات عن هذا المسار، باتخاذ الأهداف المذكورة كمعايير يعتمد عليها في قياس و مقارنة هذه الانحرافات، و من ثم تقرير ما يجب إتباعه للعودة إلى خط السير الأصلي، أو تغييره إذا اقتضى الأمر ذلك من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية و علاجية تجنب وقوعها مستقبلا، بالقضاء على أسبابها إن أمكن ذلك .

يمكننا التمييز بين أربعة أنواع لعملية الضبط هذه نوجزها فيما يلي [1] :

<u>أ- الضبط التنبؤي :</u> (LA REGULATION PAR ANTICIPATION) و هي عندما يتمكن نظام القيادة من تحديد المشكلة و التعرف على التذبذبات قبل وقوعها وبالتالي معالجتها قبل أن تؤثر على المؤسسة، فهي مبنية على التنبؤ و الترصد اللذان يستخدمان أحدث المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في مختلف مجالاتها، ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به والقيام بالإجراءات التصحيحية، كاستخدام شبكات الأعمال، بحوث التسويق ....الخ .

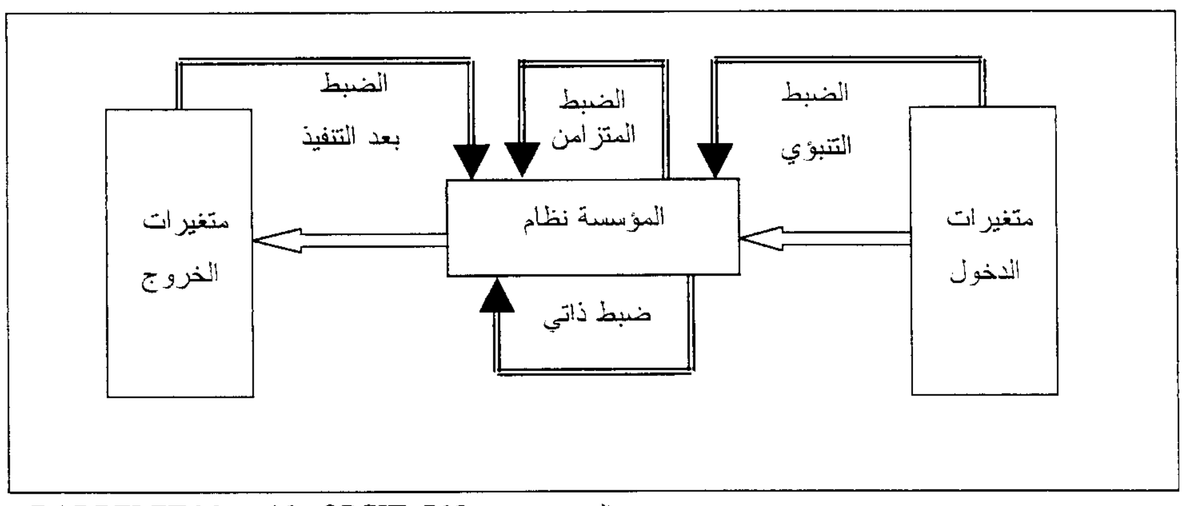
<u>ب- الضبط المتزامن :</u> (LA REGULATION PAR ALERTE) و هو يقوم على أساس تصحيح الانحرافات في نفس وقت التنفيذ أو بعده بوقت قصير، و هذا قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة و الملاحظ هو أن وسيلة الإعلام الآلي و البرمجيات تساهم كثيرا في القيام بهذا النوع من التعديل كحالة تسجيل برنامج تسير المخزونات لارتفاع مستوى المخزون أو انخفاضه عن الحد المسموح به، و هذا بتسجيل كل عمليات الدخول و الخروج من المخزن في أوانها.

---

(1) DARBELET.M & al .1995, P13.

ج- الضبط بعد التنفيذ (LA REGULATION PAR ERREUR) : أو ما يسمى بالتغذية العكسية و هي تعني بمقارنة النتائج النهائية الفعلية بالمعايير الموضوعية و المحددة سابقا أي بعد فترة طويلة نسبيا من حدوث الانحرافات، و بالتالي تتحدث الأخطاء و لا يتم معالجتها في الوقت المناسب، إلا أنها تعمل على تفادي وقوعها في المستقبل و هي تستخدم في ذلك القوائم المالية (الميزانيات الختامية جدول الحسابات و النتائج..).

الشكل 1-2-5: الأنواع الأربعة لعملية الضبط



المصدر: DARBELET.M et AL. OPCIT. P13.

د- الضبط الذاتي (AUTOREGULATION): لا يستطيع المسير أو المدير قيادة النظام كله لوحده حتى و إن ساعده الغير في مهامه هذه، فلابد من وضع نظام ذاتي للتعديل و التنظيم بدون الرجوع دائما إلى القمة، و يتميز هذا التعديل بالآلية و يسمح بذلك بتخفيض عبئ القيادة الذي عادة ما يشعر بأن الأمور قد تجاوزته لقلة المعلومات، و عدم القدرة على إدراك كل التغيرات و بالتالي صعوبة معالجتها و حلها في وقتها، بكفاءة و فعالية .

ويتضح مما سبق أن الضبط أو الرقابة بأنواعها المختلفة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة و أن استخدام تشكيلة لأنواعها هذه يعطي صورة أفضل للأداء الحالي و الأداء المرغوب الوصول إليه بالنسبة لهذه المؤسسة.

المبحث الثالث : تسيير المؤســـسة

تمهيــد:

تعود مهمة تنسيق الأداءات و تحقيق التكامل و الإندماج في المؤسسة لوظيفة التسيير، التي تعتبر المحرك والقلب النابض لها، لأنها تجعل هذه الأخيرة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فهي تزود الجهود الجماعية بالفعالية و الإرادة لتحقيق أفضل المنتجات و أفضل العلاقات الإنسانية، و توجهها في الإتجاه الصحيح نحو الأهداف، وهذا بإعتبار خصائص المؤسسة و الظروف البيئية لها .

إن زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل المؤسسة الجزائرية، راجع إلى إدراك المسيرين بأن أحد أهم أسباب فشل المؤسسات يكمن في القصور في تطبيق مبادئ التسيير الحديث، فالفرق بين المؤسسات النا҆جحة و الفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة للقيام بنشاطاتها، و لكن بقدر أكبر في كيفيـــة استغلال تلك الموارد لتحقيق الكفـــاءة و الفعالية و هذا ما يعكس مهـــارة المسيرين، فالإستخدام الأمثل لهذه الموارد يسمح بتوجيه الفوائض الناتجة منها نحو مشـــاريع أخرى، تدر على المؤسسة بأرباح إضافية.

1.3 الأشكال الرئيسية للأساليب التسييرية منذ بداية القرن العشرين:

تبلورت المفاهيم التسيرية الحديثة من مجموعة من الدراسات و التجارب التي اهتمت بإبراز أهمية التسيير في الحياة الاقتصادية للمؤسسة، انطلقت أساسا من كونها حتمية أملتها ظروف تبعث الثورة الصناعية، كظهور الورشات المصانع في مكان الصناعات التقليدية، كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين مما أدى إلى ضرورة تنسيق الجهود، توجيهها و مراقبتها، إضافة إلى حدوث إنفصال بين المؤسسات و ملاكها المتسمين بعدم خبرتهم في إدارة تلك المؤسسات.

الأمر الذي أدى إلى ظهور طبقة من المسيرين المختصين فوضت لهم السلطة الكافية لتحقيق و ضمان مصالح الملاك، تطورت هذه الأساليب التسييرية فيما بعد لتصبح كما هي عليه الآن علم و فن يهتم بقيادة العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف.

إستنادا إلى مختلف مراحل نظريات التنظيم ، يمكننا التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية للأساليب التسييرية التي ظهرت منذ بداية القرن العشرين[1]، و هذا من خلال محورين بحيث يفصل الأفقي من خلال حدية الصلابة و المرونة على التوالي بين الأنظمة المغلقة التي تبحث بالخصوص على

---

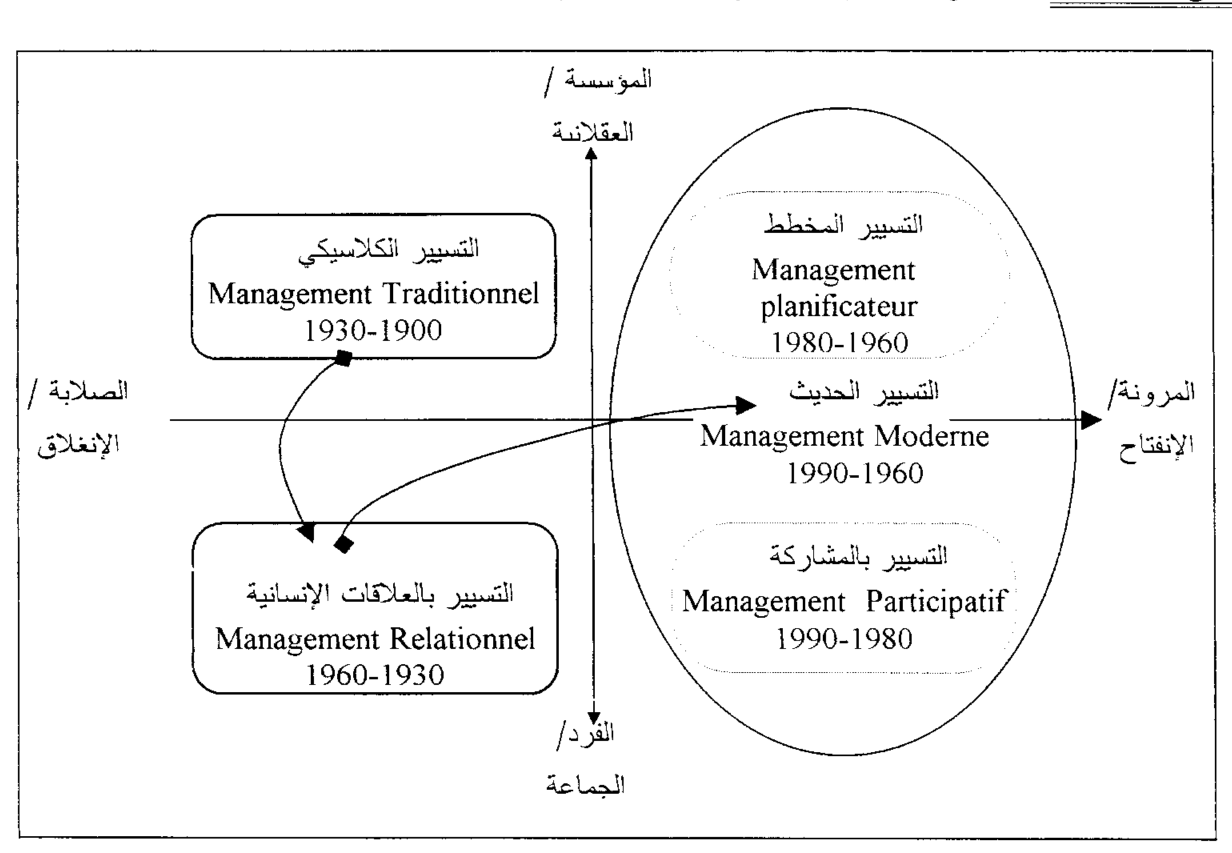
(1) ALAIN.C. 1997. P38.

التحكم في المتغيرات الداخلية و الموارد، عن الأنظمة المفتوحة أين يكون البحث أساسا في كيفية التكيف مع المحيط .

في حين يفصل المحور العمودي بين اتجاهين مختلفين في المنظمات، بين العقلانية المتميزة بالتركيز على أهداف واضحة للمؤسسة و رشادة معتبرة في العمل، و بين الإتجاه الإجتماعي الذي يبحث عن تراضي بين تعظيم الإنتاج و تحسين شروط العمل .

لنحصل بذلك و فق الترتيب الزمني على التسيير الكلاسيكي المغلق و العقلاني، التسيير بالعلاقات الإنسانية المغلق و المتجه نحو إحتياجات الأفراد، و أخيرا التسيير الحديث المفتوح، و الذي يمكن تقسيمه إلى التسيير المخطط المتميز بالإنفتاح و العقلانية و التسيير بالمشاركة المفتوح بنظرة اجتماعية. يمكننا توضيح ذلك بالتمثيل البياني التالي.

الشكل 1-3-1 : **الأشكال الأساسية للتسيير منذ بداية القرن 20**



المصدر : ALAIN,C. OPCIT. P39

في حين أن مختلف هذه الأشكال التسييرية كانت تهدف كلها إلى هدف واحد هو تحقيق الكفاءة نجد أن الإختلاف الأساسي فيما بينها يكمن في كيفية تصور طبيعة التحفيز في المؤسسة.

يبحث التسيير الكلاسيكي عن صنع إنسان عقلاني، من خلال وضعه في شكل آلية لا يملك فيها الفرد الخيار يؤدي مهمته في إطار خطوات محددة و هذا بإستخدام دراسة الحركة و الزمن

الأزمنة المعيارية و الإجراءات النمطية، بهدف تعظيم إستخدام الموارد و تحكم تام في المتغيرات الداخلية، بإعتبار المؤسسة مستقلة عن محيطها.

الهدف من التسيير بالعلاقات الإنسانية هو تحفيز الفرد لخلق نظام تبلوري بوجه إنساني[1]. في هذا الإطار يبحث الفرد عن تعظيم أجره و لكن أيضا تحسين إطار العمل المتواجد به عن طريق الإتصال، التحفيز، الإعتراف بالمجهودات المبذولة و تثمين الفرد، فإن تحصل الفرد على ذلك إرتفعت مساهمته في نتائج المؤسسة.

جاء التسيير الحديث ضمن نظرية الأنظمة التي إعتبرت المؤسسة نظام مفتوح على محيطها و هذا تحت قيدين أساسين هما ارتفاع العرض عن الطلب و زوال (أو موت) المؤسسات، لنجد أولا التسيير المخطط الذي جاء ضمن محيط مضطرب، الإنشغال الأساسي للمؤسسات هو المردودية و توجهت بهذا الجهود نحو وظيفة التسويق، بإستخدام المخططات طويلة الأجل، التفكير الإستراتيجي التوجه نحو إرضاء إشتراطات الزبائن، تكييف الهياكل مع القيود الخارجية.

جاء التسيير بالمشاركة دائما في إطار المؤسسة نظام مفتوح، لكن بإعتبار الفرد مجددا كعامل أساسي، أي بالإعتماد عليه لإستمرارية المؤسسة، هذه الإستمرارية تعتبر صعبة نوعا ما، نظراً لطبيعة المحيط المحيط المعقد و المتأثر بقوى تتزايد يوماً بعد يوما(شدة المنافسة) مما يستوجب نظرة إستراتيجية مرنة لا تتعلق فقط بالتحكم في القيود الخارجية و إنما أيضا بعدم التأكد الداخلي، الأمر الذي يتطلب تعبئة الأفراد من خلال ثقافة المؤسسة، التسويق الداخلي، الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف التسيير بالمشاريع ...الخ .

تجدر بنا الإشارة هنا بأن الممارسات التسييرية تعتبر في كل حالة وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة تستخدم بغرض الوصول إلى هدف يناسب معطيات الفترة. و لقد طرأت على هذه الوسيلة الكثيرة من التطورات لتنتقل من نظرة اقتصادية كمية متوقعة إلى إرادة لقيادة التغيرات الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية لنصل بذلك إلى الأساليب التسييرية الحديثة التي و إن كانت تصبو إلى تحسين العملية التسييرية، فإنها تهدف أساسا إلى المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة.

2.3 تعريف التسيير:

تحظى دراسة طرق التسيير اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، فهي توجد بدرجة بحيث لا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما

[1] ALAIN.C. OPCIT, P41.

كان صغيرا لتتعدى بذلك مجال الإداريين إلى المهندسين و الأطباء و المحامين و غيرهم، و يرجع السبب في ذلك لتزايد تأثير المتغيرات و الظروف البيئية المختلفة من سياسية و اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية.

عادة ما نجد عدة مرادفات لمفهوم لتسيير (Management /Gestion)، كالقيادة (Pilotage) الإدارة (Administration)، التوجيه (Direction)، إلا أننا قد نستثني مصطلحي الإدارة و التوجيه لأنهما غالبا ما يستعملان للدلالة على مهمة السلطة العليا للمؤسسة، و نستخدم مصطلح القيادة أو التسيير للإشارة على ما يقوم به المسؤولون الذين يشغلون مناصب في كافة المستويات التنظيمية العليا الوسطى و التنفيذية، طالما أنهم مسؤولون عن الإنجازات السهر على متابعة أعمال الآخرين وإن اختلفت الأهمية النسبية للوظائف التسييرية في كل حالة .

يقضي التعريف الأكثر شيوعا لتسيير المؤسسة بأنه يتمثل في " إستخدام موارد المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا في إطار سياسة معينة " [1]، إلا أن هذا التعريف هو أكثر منه أدبي عن كونه عملي، فهو لا يجيب عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف و استخدام الوسائل المتاحة، إلا أنه على الأقل يدل على أن التسيير عملية هادفة موجهة لتحقيق غرض معين .

لهذا السبب ندرج تعريف آخر ينص بأن قيادة مؤسسة أو إحدى أنظمتها الفرعية، يعني في نفس الوقت :

- تحديد الأهداف؛
- اختيار و استخدام الموارد اللازمة للوصول لتلك الأهداف (تمويل، تجهيزات، عمال..)؛
- مراقبة سير أعمال و نتائج النظام؛
- إجراء تعديلات ، أي تصحيحات لأجل الوصول إلى الأهداف[2].

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي .

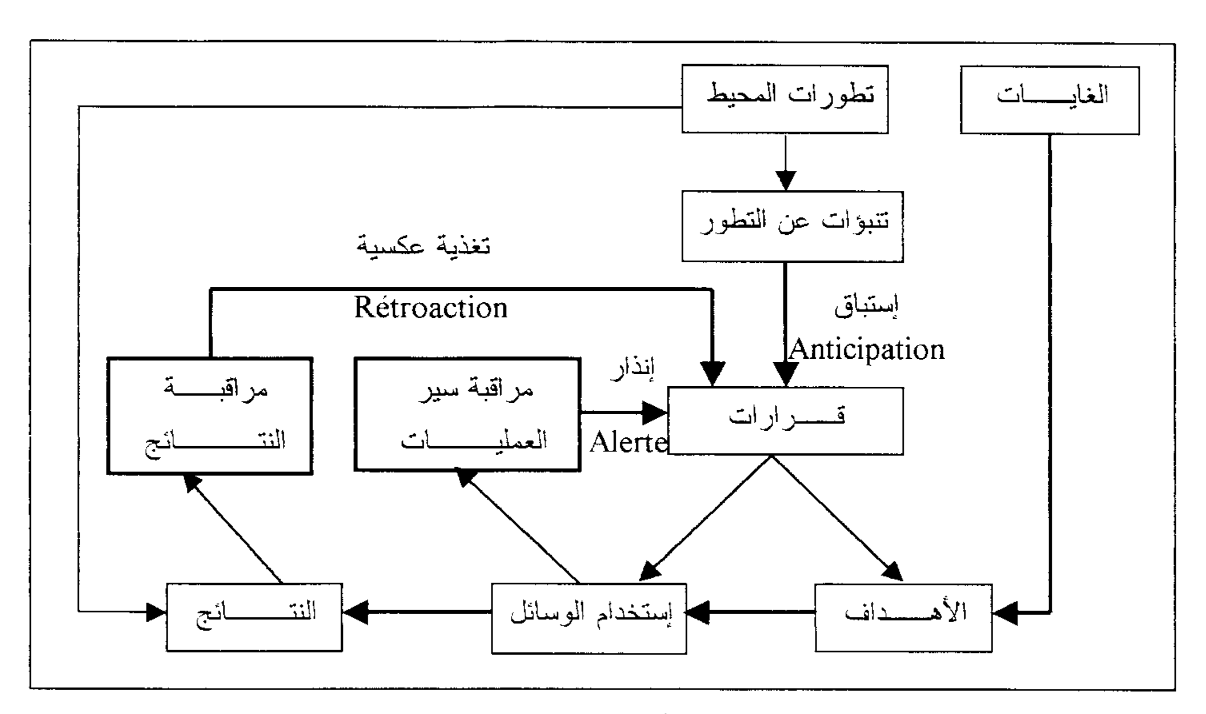
تسيير المؤسسة أو قيادتها يتم إذا من خلال، من جهة خلق الطاقات الدائمة للقيام بنشاطات المؤسسة، أي مجموع القدرات التي تسمح للمؤسسة بتأمل النتائج التي تريد تحقيقها بكفاءة والمقصودة هنا تحديد توجهات المؤسسة أهدافها و إستراتيجياتها، وضع نظام للمراقبة يسمح بقيادة النتائج و هيكلة تنظيمية ملائمة.

و من جهة ثانية الإستغلال الفعال لهذه القدرات، الذي يتطلب تسيير عملي للنشاطات (إنتاج توزيع ..) بهدف تحقيق النتائج المنتظرة من خلال متابعة و مراقبة النشاط و النتائج، ويتم التركيز هنا على تحفيز الأفراد و كفاءة الآداء.

---

[1] ERFI. 1991.P30 .
[2] BRESSY .G et KONKUYT .C .1993. P43.

الشكل 1-3-2: مسار العملية التسييرية



المصدر : BRESSY.G & KONKUYT.C. OPCIT. P45

التسيير حسب THIETART هو أداء أو فن، أو كيفية قيادة منظمة، توجيها، تخطيط تطورها و مراقبتها يطبق في مختلف ميادين المؤسسة "[1] و هو بذلك يسلط الضوء على الجانب الفني للتسيير التي يتطلب المهـــارة في الأداء، وهي مـــا يميز المسير عن غيره داخـــل المؤسســـة، و تتنوع هذه المهارت من حيث الإلمام بطرق العمل و التعامل مع الأفراد و القدرة على حل المشاكل.

يمكننا تقسيم المهارات اللازم توافرها في المسيرين إلى ثلاثة أنواع هي [2] المهارات الذهنية و هي ميزات شخصية كالقدرة على تحليل المشاكل و التعامل مع البيانات و تحليلها و الحكم على الأمور، المهارات السلوكية و هي القدرة على التعـــامل مع الآخرين و فهم سلوك الأفـــراد تحفيزهم و تحقيق التعاون والإتصال، و أخيرا المهارات الفنية و يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين و الناتجة أساسا عن الدراسات الأكاديمية و الخبرة الميدانية .

تختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات باختلاف المستويات التنظيمية للمسيرين، فتزادا الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات، في حين أن المسؤولون في

(1) THIETART . R. 1980. P15.

(2) حنفي ، عبد الغفار و الصحن محمد فريد. 1991، ص77 .

القاعدة يحتاجون إلى مهارات أكثر منها فنية متخصصة بمجـــال نشاطـــاتهم للتمكن من الإشـــراف و اتخاذ القرارات السليمة، أما المهارات السلوكية فهي مطلوبة لكافة المستويات لإرتباطها بالتعامل مع الأفراد.

3.3 الوظائف التسييرية:

(H)FAYOL أول من تطرق إلى الوظيفة الإدارية من خلال نظريته للتنظيم الإداري حيث اعتبرها فن كباقي الفنون يستلزم المهـــارة و الكفـــاءة، إذ يقول :" إن معنى أن تدير هو أن تتنبـــأ و تخطط و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب " [1]. و واضح بذلك خمسة مهام أساسية هي [2] :

- التنبؤ : وهي عملية تقدير للمستقبل ووضعه في شكل برنامج عمل، تعتبر هذه العملية من أصعب المهام و أهمها في المؤسسة، تشمل كافة المصالح والوظائف يشترط في برامج العمل أن تكون موحدة و متناسقة غير متضاربة، دقيقة و مستمرة بحيث ترتبط التنبؤات طويلة الأجل بالتنبؤات متوسطة ثم قصيرة الأجل .

- التنظيم : يهتم بوضع الهيكل التنظيمي للأفراد، مع ضرورة وحدة القيادة، تعريف واضح للمسؤوليات، و تحديد الإجراءات، يضيف فايول بأن مهمة المشرفين المتواجدين في المستويات الوسطى تتمثل في خلق الأفكار و نشر الحركة عوض نقلهم للمعلومات فقط .

- إصدار الأوامر : وهو الذي يضمن عمل المؤسسة، يعتبر فن يرتكز على بعض الخصائص الشخصية و المعرفة بالمبادئ الإدارية لدى القائد، من الضروري أن يكون هذا الأخير على علم بعمال المؤسسة، أن يتخلى عن من هم دون المستوى و لا يملكون التأهيل لأداء معين أن يكون المثل و أن لا يهتم بالتفاصيل كثيرا مع حثه على المبادرة و إخلاص العاملين .

- التنسيق : و هو يعنى بخلق الإنسجام في كل الأداءات بالمؤسسة، وهذا من خلال وسيلتين أساسيتين هما: الإجتماع اليومي لمسئولي المصالح أو أعوان الربط(Agents de liaison) في حالة عدم القدرة على الإجتماع يوميا.

- المراقبة : للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ مع البرامج، الأوامر و المبادئ، لكي تكون هذه العملية فعـــالة ، يجب أن تكون سريعة و متبوعة بما يسمى بنظـــام الثواب و العقاب (La carotte ou le baton).

---

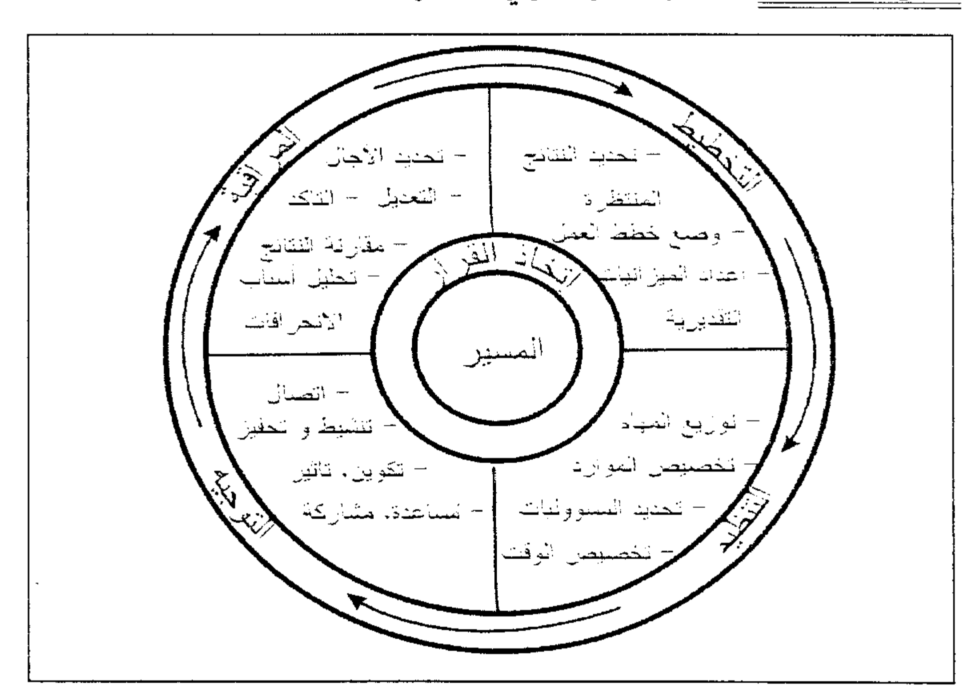
[1] منصور ، محمد علي . 1999، ص 34 .

[2] SCHEID . J-C .1980, P(87-79).

إن تحليل فايول للوظيفة الإدارية كان في ظل النموذج الكلاسيكي للتنظيم الذي كان سباقا للتطرق إلى المشاكل التنظيمية في المؤسسة، إلا أنه إعتبر المؤسسة بما فيها آلة تسيير وفق برامج محددة، و إهتم بذلك بكيفية تعظيم الإنتاج و الإستخدام الأمثل للموارد .

هذه الوظائف الإدارية و إن كانت هي ركائز العمل التسييري حاليا إلا أنها اكتسبت مع مرور الأفكار و النظريات التنظيمية، طابعا أكثر ملائمة للمؤسسة بكل جوانبها، مع الإشارة أن وظيفة التنسيق غير مستقلة، بل هي موجودة في كافة الوظائف، فالفعالية الإدارية تحتاج إلى كثير من التنسيق.

الشكل 1-3-3 : التسيير مسار دائري مستمر



المصدر : GAGNON.P & SAVARD.G. P130

كما أن هذه الوظائف لا تحدث بترتيب معين في الحياة العملية، بل تحدث بالترتيب الذي يتطلبه الموقف المعين، إضافة إلى أنها متداخلة و متشابكة و نعني بذلك أن الأداء الفعال لكل وظيفة يؤثر على أداء الوظائف الأخرى مما يؤدي إلى جودة الأداء التسييري ككل. و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

يلاحظ أيضا أن الأهمية النسبية لهذه الوظائف تختلف حسب المستوى التنظيمي، فوظيفتي التخطيط و التنظيم تكون ذات أهمية نسبية أكبر في مستوى الإدارة العليا، بينما تسود وظيفتي التوجيه و الرقابة في مستوى الإدارة التنفيذية.

تظهر بذلك الأنشطة التسييرية في شكل مسار مستمر يمثل الغاية من عملية التسيير، آلا وهي تنسيق الأنظمة الداخلية و توجيه المؤسسة في محيطها و نحو المستقبل بطريقة تضمن تحقيق أهداف العمل الجماعي.

ومنطق هذه العملية البدأ بعملية التخطيط ثم العودة إليها مرة أخرى بهدف الضبط و التعديل إلا أن الواقع العملي قد يؤدي إلى عدم احترام هذا التسلسل الزمني و المنطقي كما قلنا سابقا.

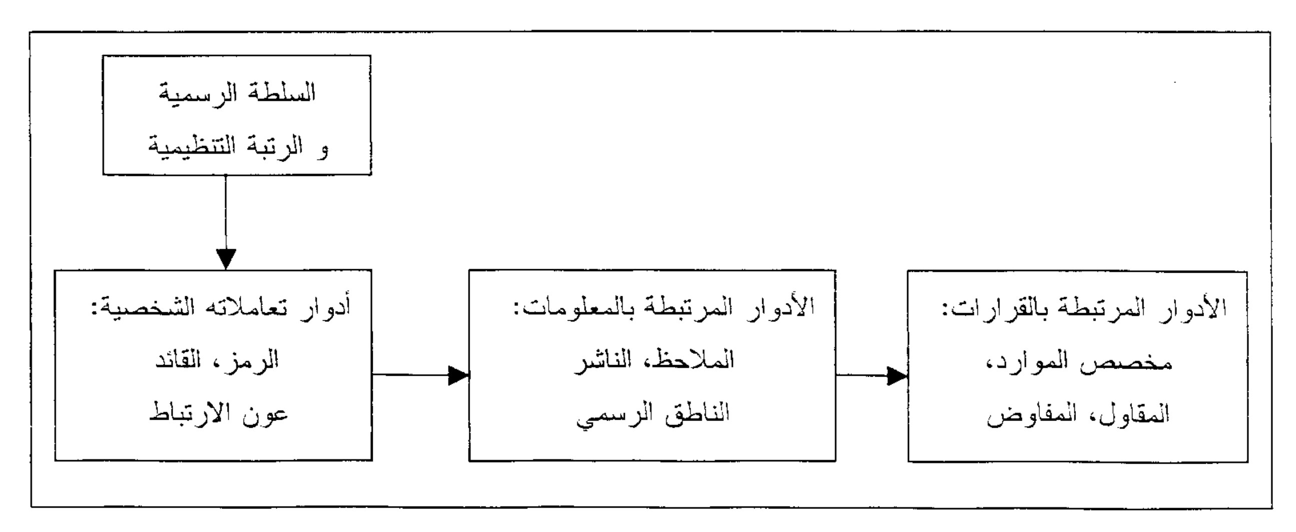
تظهر عملية إتخاذ القرارات في الوسط لأنها تتدخل في مختلف النشاطات عند عملية الإختيار أو المفاضلة بين البدائل المتاحة، كما أنها تتطلب معلومات دقيقة و صحيحة من هذه النشاطات لإختيار قرارات سليمة.

يرى MINTZBERG أن الحقيقة توضح لنا أن المصطلحات الأربعة الأساسية التي وضعها فايول والتي طالما سيطرت على الفكر التسييري، لا توضح إلا قليلا حقيقة مهام المسيرين، بل أنها تقدم نظرة واسعة فقط.

وقد خلصت مجموعة من الدراسات و البحوث التي تهدف إلى إعطاء صورة أكثر واقعية لمهام المسير من خلال ملاحظة مجموع المهام التي يقوم بها خلال ساعات العمل اليومية، إلى أن هذا الأخير يقوم بعشرة أدوار، تنقسم إلى ثلاثة مجموعات من المهام.

فالمسير يملك سلطة رسمية في المنظمة التي ينتمي إليها من هذه السلطة الرسمية تنشأ أشكال مختلفة من العلاقات مع الآخرين، ومن هذه الأخيرة يأتي التوصل إلى المعلومات، هذه المعلومات تسمح للمسير بإتخاذ قرارات ووضع استيراتيجيات في المنظمة التي هو المسؤول عنها [1] .

الشكل 1-3-4: **الأدوار المختلفة للمسير**



المصدر: MINTZBERG.H. 1997. P34.

[1] MINTZBERG.H. OPCIT. P34.

فمن خلال أدوار تعاملاته الشخصية (LES RÔLES INTEPERSONNELS)، يؤدي دور الرمز (Symbole) بإعتباره الممثل الرسمي للمؤسسة، دور القائد(Leader) و يتولى بذلك مهام مرتبطة بتشجيع و تحفيز العمال و تقييم آدائهم، و أخيرا دور عون الإتصال (Agent de liaison)و الهدف الأساسي منه هو تكوين شبكته الخارجية الخاصة للمعلومات (زبائن ، شركاء ....) سوءا كانت رسمية أو غير رسمية، إلا أنها جد مهمة.

بمتقضى علاقاته مع أعضاء المنظمة و ارتباطاته مع خارجها فهو يقوم بأدوار إعلامية (LES RÔLES LIES À L'INFORMATION)، بدءا من عمله كملاحظ نشيط (Observateur) يتفحص المحيط بحثا عن المعلومات، فناشر(Diffuseur)لهذه المعلومات للجهات الداخلية التي تحتاج لها لإتخاذ قراراتها، فمتحدث بإسم المؤسسة(Porte-parole)، و يقوم بذلك بإيصال معلومات خاصة بالمؤسسة خارجها (المساهمين، الرأي العام..) .

المجموعة الثالثة من المهام هي أدواره القرارية (LES RÔLES DÉCISIONNELS) و هي تشمل دور المفاوض(Négociateur) مع المسؤولين بالمؤسسة و مع المتعاملين الخارجين لتحقيق مصالحها دور مخصص للموارد(Répartiteur de Ressources) بشكل يضمن فعالية استخدامها، فدور المعدل (Régulateur) بهدف حل المشاكل سواءا الناتجة عن ضغوط داخلية أو تذبذبات خارجية، و أخيرا دور المقاول(Entrepreneur) الذي يترصد الفرص المتاحة و يبحث بإستمرار عن أفكار جديدة تمنح المؤسسة مزايا أخرى عن منافسيها، يبادر في تنفيذها و يسهر على مراقبتها .

تظهر بذلك مهمة المسير كمهمة مندمجة، فكل الأدوار السابقة الذكر مرتبطة ببعضها البعض و لا يمكن الإستغناء عن دور منها دون التأثير بصفة واضحة في آداء المسير، إلا أن هذا لا يعني أنه قد يمنح كل منها نفس الأهمية لأن هذا يتوقف على طبيعة عمله و بالتالي مستواه التنظيمي.

ما يمكن استخلاصه من خلال هاذين التحليلين، هو أن التحليل الأول قام بتوضيح الهيكلة القاعدية أو الأساسية للعمل التسييري الذي يمر ضرورة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة، إلا أنه قد يصعب عمليا إلحاق السلوك اليومي للمسير إلى إحدها أحيانا.

في حين أن المدخل الثاني وضح المهام التسييرية في الواقع، و التي إذا ما عمقنا دراستنا لها فإننا نجدها تؤول إلى إحدى الوظائف الأساسية بصفة كاملة أو جزئية فدور المقاول و الملاحظ التنشيط مرتبطان بوظيفة التخطيط، دور المفاوض و القائد وعون الإتصال لوظيفة المراقبة ...و هكذا.

في ضوء كل ما سبق ينتج أن التسيير وسيلة و ليس غاية في حد ذاته فهو بالضرورة وسيلة أو نظام يطبق بغرض الوصول إلى تحقيق التنسيق و الإستخدام الفعال للموارد المتاحة في ضوء قيود المحيط و طاقات المؤسسة و وفق أهدافها.

و تعتبر الرقابة من أهم حلقاته و تأتي استكمالا للوظائف الأخرى، فهي تهدف أساسا للكشف عن الأخطاء و الإنحرافات، من خلال قياس مدى كفاءة الأداء، و كذلك الكشف عن احتمالات الخطأ من خلال التنبؤ، سواء رجعت تلك الأخطاء إلى الخطط و الأهداف الموضوعة، للمبادئ التنظيمية أو إرتبطت بالتنفيذ، فهي التي تتوج نجاح الوظائف التسييرية، أو على العكس تحكم بفشلها .

المبحث الرابع : المراقبة ضمن من الوظائف التسييرية

تمهيد:

لابد للمؤسسة من قياس درجة تقدمها و تقدير مدى كفاءة إنجازها، و بالتالي لا بد لها من وظيفة رقابية تطبق على كل مستوى تنظيمي لها، و تشمل أنشطتها ووظائفها على اختلاف أنواعها.

فبمجرد أن تبدأ المؤسسة في العمل فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفعها إلى الخروج عن المسار الموضوع لها لتحقيق أهدافها، سواء ارتبطت هذه الظواهر بعدم كفاءة الأفراد المنفذين للنشاطات، لعدم صلاحية و دقة المعلومات التي يستند إليها عند اتخاذ القرارات، بالنوعية السيئة أو الكميات المحدودة للموارد أو أيضا بعدم وضوح أو عدم ملائمة الأهداف و الإستراتيجيات أو غيرها من الأسباب.

1.4 مفهوم المراقبة:

أصل كلمة المراقبة (CONTROLE) يعود إلى التحقيق التأكد، الفحص و التفتيش بحيث نجد أن الكلمة CONTRÔLE تتجزأ إلى جزئين هما CONTRE-RÔLE ، أي مسك دفتر في نسختين [1] .

ندرج ضمن هذا المفهوم التصحيحي تعريف H)FAYOL) المقدم سابقا، حيث يعرف المراقبة بأنها التحقيق من أن الفعل يطابق البرنامج المختار، الأوامر المقدمة و المبادئ المعمول بها، هدفه هو كشف الأخطاء، حتى يمكن تصحيحها و تجنب إعادة تكرارها [2].

---

(1) http://im.cdfgdf.fr

(2) LOUART, P IN LE DUFF, R.1999, P187.

هذا هو المفهوم الكلاسيكي للمراقبة، الذي اهتم خاصة بإيجاد الأخطاء و تصحيحها، لكن بعد ظهورها، فهو علاجي تصحيحي، يطغى عليه الجانب العقابي سواء السلبي أو الإيجابي، للتأكيد على ضرورة تحقيق النتائج .

تطور مفهوم المراقبة عن التصور الكلاسيكي ليكتسي دور القيادة و التعديل و فق علم السيبرنيتيك (Cybernetique)، بالنسبة للمؤسسات كان ذلك يهدف إلى إنشاء منظمات مكونة من وحدات تخضع للرقابة الذاتية عن طريق دورات إستراجاعية للمعلومات، بحيث تكتشف هذه الوحدات الحاجة إلى التصحيح، وتقوم بذلك بطريقة آلية (1) .

إنفتاح المؤسسة على المحيط جعلها تدرك بأن تغيرات المحيط تحول دون القيام بالتخطيط و الإعتماد عليه كمصدر وحيد لقيادة المؤسسة، مما يوجب على المؤسسة إستخدام وسيلة أخرى للمواجهة السريعة و التأقلم و هي التغذية المسبقة أو الأمامية (Contrôle Proactif / Feed-Forward) التي تهدف إلى: " توقع العلاقات بين النظام الكلي و محيطه، بهدف تحديد سلوك أو أداء معين" (2) هذه المراقبة وقائية، قائمة على ترقب المحيط و إرسال إشارات عند الضرورة لتنبيه المؤسسة، من خلال توقع الإنحرافات المستقبلية غير المرغوب فيها بصفة مستمرة .

يقول في هذا الصدد KAZUMA TATEISI " ذا أخذ التسيير بعين الإعتبار ردود الأفعال الناتجة فقط، فهو سيسجل ضمن الأنشطة السلبية لأنه لا يمكن المؤسسة من تفادي التأثيرات، و على العكس إذا كان للمسير قدرة حقيقية على التنبؤ، بمعنى القيام بتغذية عكسية في المستقبل، فذلك يمكن من أن تؤخذ الإجراءات المناسبة مسبقا، مما يضمن حياة المؤسسة (3).

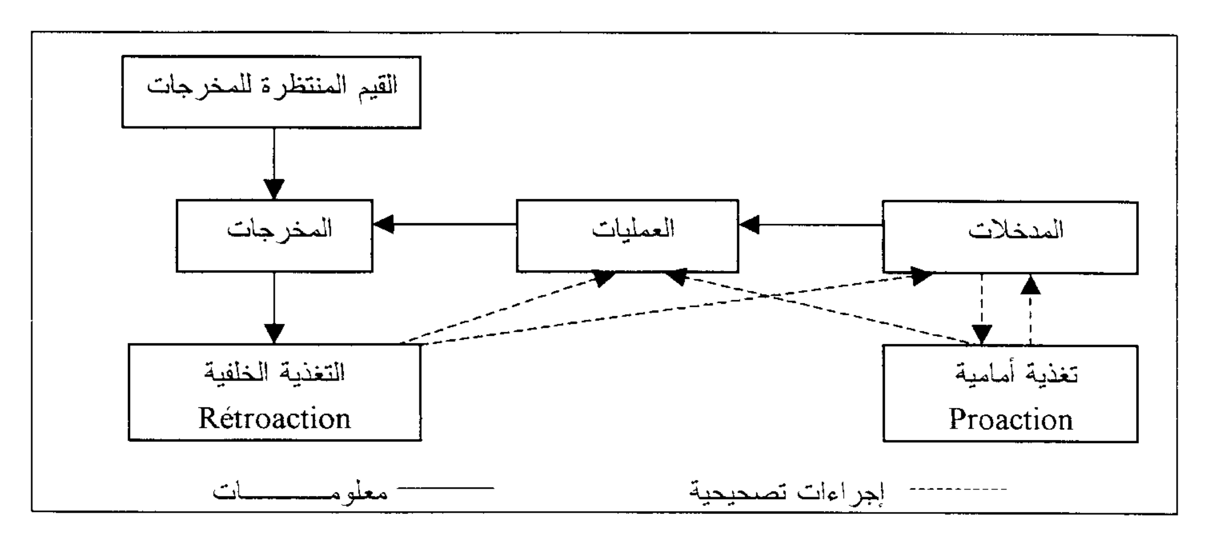
فتسيير المؤسسة يحتاج إلى نظام مراقبة مسبقة، إلا أن نظام التغذية العكسية يبقى بدوره مهما، ويجب بذلك المزج بينهما للتقليل من حدة التعقيد من خلال تنبؤ الإنحرافات و أيضا التمكن من التصحيح مستقبلا مقارنة بالنتائج السابقة.

و عليه يقول THIETART(R) المراقبة مساعدة و ليست عقاب، هي عبارة عن مسار ترتكز أسسه على الأداءات السابقة و أيضا المستقبلية، مسار فعال و في ذات الوقت رجعي. فعال في حالة ما إذا أخذت الإجراءات التصحيحية قبل أن تظهر نتائج القرارات و رجعي عندمـــا تعرف النتــــائج، و تكون التصحيحات مرتبطة فقط بالعمليات الجديدة الموالية " (4).

---

(1) THIETART , R. 1980, P102.
(2) DECLERCK , R.P & al . 1997 , P75.
(3) TATEISI , K. 1992, P40.
(4) THIETART , R.A .IBID. P99.

الشكل 1-4-1: **التغذية العكسية و التغذية الأمامية**



المصدر: Lauzel, P. 1994, P13

إن المفهوم الحقيقي لوظيفة الرقابة يتعدى مجرد القيام بالفحص أو التحقيق، وإن كان هذا الأخير جزء معتبر منه، فهي أولا و قبل كل شيء أداة لإتخاذ قرارات سليمة، وهذا ما يفنده (H)BOUGUIN بإعتباره أن مراقبة المؤسسة هي خاصة مجموعة من الإجراءات التي تهدف أساسا إلى تقديم تأمين أو ضمان للجودة في القرارات [1] .

و بالتالي فنظام المراقبة الجيد هو الذي يسمح بإتخاذ قرارات ذات جودة تتجه نحو أهداف المنظمة بكفاءة بفعالية و بإقتصاد، بتوفير كل المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار سواء ارتبطت بالنشاطات أو بكيفية تنظيم الأعمال.

مثلنا سابقا المؤسســة من خلال ثلاثة أنظمة أســاسية هي نظام القيــادة، نظــام المعلومات النظام الفاعل، نظام المراقبة إذن مكون من مجموعة الإجراءات التي تسمح بتفاعلات ملائمة بين هذه الأنظمة الثلاثة أنظمة [2].

2.4 خطوات المراقبة :

إن دور المراقبة كوسيلة للتحكم لا يمكن أن يتحقق، إلا إذا تم التأكد من نوعية النتائج المتحصل عليها، و لا يمكننا أن نقوم بالتحقيق، إذا لم نجمع قبل الشروع في العمل الشروط التي توجه الآداء نحو الأهداف المحددة .

[1] JOFFRE , P& SIMON , Y . 1989, P551.
[2] JOFFRE , P & SIMON , Y.IBID, P555.

تتضمن عملية المراقبة هذه الشروط و هي تتمثل في ثلاثة أساسية هي كالتالي : [1]

أ – تحديد مقاييس الأداء : و تبدأ عملية الرقابة أو وضع نظام رقابي من نقطة إيجاد المقاييس التي تقارن بموجبها الأعمال، و عادة تحدد هذه المعايير الرقابية أو المقاييس على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة ليتم بموجبها تقييم الإنجاز .

من الضروري إتباع مجموعة من القواعد لإعداد هذه المقاييس من بينها [2] :

– أن يتم وضع المقياس تبعا للنتيجة المرجوة، فمصدر المقاييس هي أهداف الخطة المتبعة؛

– أن يكون المقياس محدد وواضح ، بهدف تفادي تشتت انتباه الميسر في حالة تعدد المعلومات؛

– من الواجب إلحاق مسؤول معين بكل مقياس، هذا يحث المسير المسؤول على إتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب بسرعة .

هناك أنواع مختلفة من معايير الأداء التي يمكن إستخدمها، فقد تكون المعايير كمية متمثلة بعدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المنتظر بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الإنتاج، أو كمية المواد الأولية التي تقرر استخدامها في العملية الإنتاجية .

قد تكون معايير زمنية كالوقت المحدد لتسليم المنتوج أو الوقت المحدد للإنتهاء من مرحلة انتاجية معينة، كما يمكن أن تكون المعايير نوعية كدرجة مطابقة المنتوج للمواصفات المقررة، أو أيضا أن تكون مالية كتكلفة العمل أو المواد الأولية أو تكلفة التصنيع، تكلفة البيع أو العائد على رأس المال المستثمر.

و قد تكون المقاييس معنوية غير ملموسة ، إلا أن مهمة المراقبة تكون أصعب في هذه الحالة و كثيرا ما تلجأ إلى طرق غير مباشرة لذلك.تختلف إذن هذه المعايير بإختلاف طبيعة النظام الخاضع للمراقبة.

ب– قياس و إبلاغ النتائج :

إن الخطوة الثانية لعملية المراقبة هي قياس أو تقييم الآداء في ضوء المعايير الموضوعة سلفا، و تتباين كفاءة قياس الأداء وفقا لطبيعة النشاطات فقد يكون القياس سهلا " نظرا لإعتماده على معايير كمية، و قد يكون صعبا في حالة صعوبة و ضع معايير تحكم الأداء، و بالتالي تعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في صنع معايير يمكن تنفيذها بسهولة [3] .

---

[1] زوليف، م و القطامين، أ. 1995 ، ص 23.

[2] THIETART ,R,A. 1980, P110.

[3] حنفي عبد الغفار و الصحن محمد فريد. إدارة الأعمال. 1991، ص445.

لابد لعملية القياس حتى تكون مفيدة، أن تخضع لعدد من القواعد تتمثل في : [1]

- أن تكون عملية القيـــاس ذات فائدة، بمعنى أن تكون متوافقـــة مع مهام المســـؤول المعني بالقياس، وهذا حتى تكون آداءاته منسجمة مع الأعمال التي تريد المؤسسة الحصول عليها؛
- أن تكون عملية القياس دقيقة و سليمة، حتى يمكن القيام بالمقارنة؛
- أن تكون حالية أي ذات توقيت مناسب، فالقياسات المرتبطة بآداءات مرت عليها بمدة زمنية معتبرة لا فائدة منها، و عادة ما تؤدي إلى علميات تصحيحية غير مناسبة؛
- ضرورة كون عملية القياس اقتصادية، أي لا تكلف فوق ما تستحق و إلا أصبحت تكلفة إضافية لأنها أكبر من المنافع المترتبة عنها. فالحصول على المعلومة يتطلب تكلفة، و بهذا لا يجب قياس كل شيء لأنه عادة ما يكون ذلك غير مجدي. المهم هو قياس الأداءات ذات الأهمية، لا أقل مما يجب و أكثر.

يستعين المسؤولين لهذا الغرض بعدة وسائل و طرق : كالبيانات المالية و المحاسبة المرتبطة بالإنتاج، التقارير الكتابية والشفوية، الملاحظات المباشرة من خلال الإتصال و التعامل المباشر مع المنفذين، عمليات تقديرية للنتائج التي تسهل رد الفعل السريع، العينات الإحصائية..إلى غير ذلك من الوسائل، ثم القيام بعد ذلك بتحليلها للوقوف على حقيقة الآداء الفعلي .

بعد القيام بعملية القياس، تأتي مرحلة الإعلام بالنتائج المترتبة عنها، فمن الضروري إعلام الأفراد المرتبطين بهذه النتائج، أي الذين لهم قدرة التأثير عليها بسرعة فسرعة العملية هي من أحد معايير نجاح المراقبة، من الضروري إختيار الحامل المناسب للإتصال قبل أن تتفاقم المشاكل وتزيد آثارها السلبية على المؤسسة .

إن الهدف من مرحلة قياس و مقارنة الأعمال المنفذة ليس فقط الوقوف على أوجه الإنحرافات سلبية كانت أم ايجابية و تحديد من تقع عليه مسؤوليتها، وإنما أيضا التعرف على مختلف المتغيرات و العوامل التي أحاطت بالأداء وأسباب ذلك، و من ثم تكوين صورة واقعية عن ظروف التنفيذ و مشكلاته حتى يمكن توجيه القائمين على التنفيذ إلى أسباب و طرق أفضل لأداء الأعمال، إضافة إلى ذلك فإن هذه المرحلة تهدف كذلك إلى الوقوف على إيجابيات التنفيـــذ بغرض تعزيـــزها و دعمها[2].

---

[1] THIETART , R.A. IBID. P111.

[2] منصور ، على محمد. 1999، ص 260.

ج- تشخيص الإنحرافات و تصحيحها :

تكتمل العملية الرقابية عند هذه المرحلة، و تتولد عنها إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات، وهي بهذا تشمل مرحلتين: أولهما تشخيص أو التعرف على الإنحراف بمقارنة نتائج عملية القياس بالمقاييس الموضوعة مسبقا، أو بمقارنة هذه المقياس بالنتائج الصادرة عن عملية التغذية الأمامية و بالتالي التعرف على من له علاقة بإتخاذ القرار التصحيحي، تسمح هذه المرحلة إذا بالوقوف على أسباب الأخطاء و الإنحرافات في تنفيذ الأعمال.

و ثانيهما هي مرحلة علاج الإنحراف بعد الكشف عن أسبابه، قد يرتبط هذا التصحيح بتغير الأهداف، أو التأثير على النتائج عند القيام بتغذية أمامية، أو عدم القيام بأي تصحيح في حالة ما إذا رجعت أسباب الإنحرافات بعد التحليل إلى ظروف ظرفية فقط [1].

يمكننا في هذا الصدد التفرقة بين نوعين من الإنحرافات [2] :

- الإنحرافات الطبيعية: وهي تتصف بصفة واحدة أو أكثر من الصفات التالية : إنحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ، إنحرافــات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ، إنحرافــات راجعة لظروف طارئة، انحرافات غير متكررة.
- الإنحرافات غير الطبيعية: تتميز بميزة واحدة أو أكثر من الخصائص التالية : نحرافات جسيمة إنحرافات راجعة لقصور في أداء المنفذين أو لتعمدهم، إنحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها، إنحرفات متكررة .

وبالتالي فالنوع الأول يحتاج لتصحيحات بسيطة أو قد لا تحتاج في بعض الأحيان الى علاج أما النوع الثاني فهو يتطلب علاج حاسم، سريع و مدروس حسب نوع الإنحراف .

قد تكون الإنحرافات موجبة، بمعنى أن الداء الفعلي أفضل من الأداءات المخططة و هنا يجب التأكد فيما إذا لم يكن هناك نوع من التعمد في ذلك، كأن تكون المعايير أقل بكثير من إمكانيات المؤسسة، أو أن يكون الأفراد قد عملوا على تشويه الحقائق المرتبطة بالأداء لحماية أنفسهم، إلا أنه قد يحدث أيضا أن تكون هذه النتائج الموجبة راجعة للأداء الجيد و العالي للأفراد.

بالتالي فعملية التصحيح هي التي تشهد التداخل بين باقي الوظائف الإدارية و وظيفة المراقبة دلالة على التكامل بينها و عملها داخل نفس الإطار و هنا تظهر المراقبة كمسار مستمر لا تنتهي بإختيار حل ملائم و إنما تبحث عن تحقيق كافة الأهداف المرجوة، التي تشهد بدورها تعديل مستمر.

---

[1] THIETART , R.A.OPCIT. P113.

[2] الصحن، محمد فريد و حنفي، عبد الغفار. مرجع سابق ذكره. ص447 .

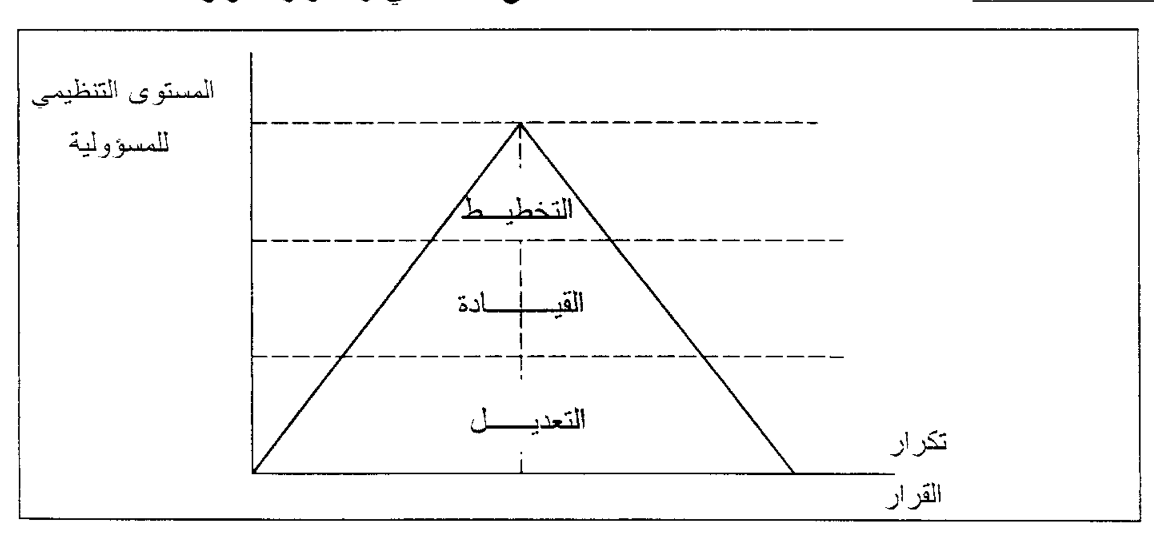
المهم أن لا يكون الهدف من عملية المراقبة تصيد الأخطاء بهدف إنزال العقاب على المتسببين فيها، بل يجب أن تظهر كأداة لمساعدة الأفراد على تحسين مستوى آدائهم و رفع كفائتهم مما يجعلها تلتزم بالبحث عن الوسائل التي تتيح للعمال فرص المشاركة بأفضل طريقة و خلق نوع من المراقبة الذاتية و التعاون التلقائي لتحقيق الأهداف.

3.4 المستويات الثلاثة للمراقبة بالمؤسسة:

رأينا فيما سبق أن (H)SIMON قسم القرارات إلى ثلاثة أنواع، القرارات المبرمجة الروتينية القرارات غير المبرمجة المهيكلة و القرارات غير المبرمجة و ضعيفة الهيكلة.

تتعلق هذه القرارات بمستويات تنظيمية و فترات زمنية مختلفة (الشكل أدناه)، و بما أن دور المراقبة هو التأكد من مدى صحة القرارات المتخذة، فيمكننا إذن القول بأن هناك على الأقل ثلاثة أنواع للمراقبة.

الشكل 1-4-2: **تقسيم مسارات التسيير حسب الموقع التنظيمي و تكرار القرار**



المصدر: SOULIE, D et ROUX, D.1992, P51.

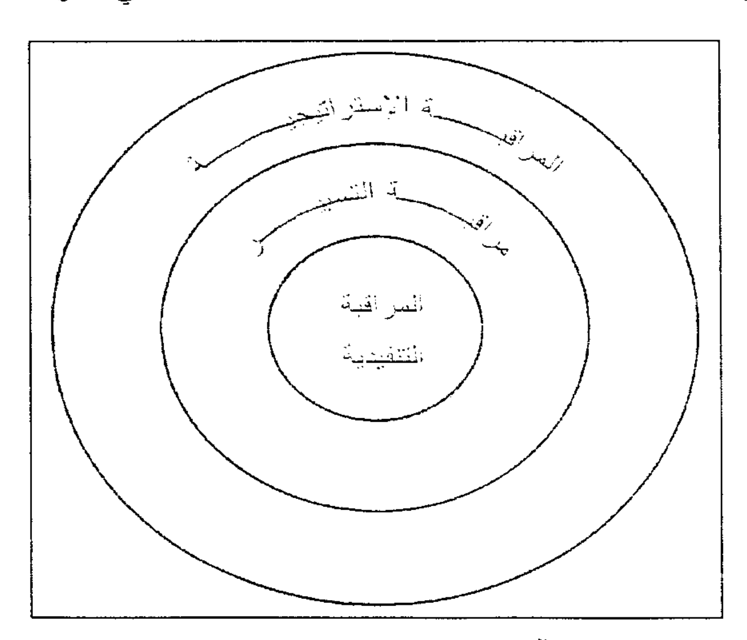
في هذا السياق، إقترح (R,N)ANTHONY هيكلة للمراقبة مبنية على أساس تقسيم العمليات التسييرية إلى ثلاثة مستويات: الإستراتيجية، التسيير التكتيكي و العمليات اليومية، بحيث يتدخل في كل منها مسؤولين مختلفين. توافق هذه المستويات بدورها ثلاثة مسارات للمراقبة في المؤسسة هي:التخطيط الإستراتيجي، مراقبة التسيير و مراقبة العمليات أو مراقبة المهام.

و لقد عرف الباحث المستويات الثلاثة للمراقبة كما يلي:" التخطيط الإستراتيجي هو المسار الذي يرتكز على تحديد أهداف المنظمة و الإستراتيجيات الواجب إتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف(...) مراقبة التسيير هو المسار الذي يقوم المسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم بهدف تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة و فعالية(...) مراقبة العمليات هي المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بكفاءة و فاعلية"[1].

يمكننا الخروج بثلاثة نقاط أساسية من هذا التعريف الأخير:

- لقد تم اقصاء مفهوم المراقبة من المستوى الإستراتيجي، لآن الباحث يؤكد على أنها خاصية مراقبة التسيير أي العمل على ربط التخطيط بالمراقبة [2]؛
- عملية المراقبة ليست محصورة في مقارنة النتائج بالأهداف؛
- تظهر المستويات الثلاثة للمراقبة و كأنها متجاورة في إطار نظرة عمودية تنازلية للأداء التسييري في حين أنها متداخلة فيما بينها، بحيث لا يمكن أن توجد أحدها دون الأخرى، فكل مستوى يحدد غايات يقود و يقييم مستوى أدنى منه، إلا أنه هو بدوره مراقب بمستوى أعلى منه. إضافة إلى ذلك فإن حركة المعومات تستبعد وجود الحواجز أو الفواصل بين المستويات هذه.

الشكل 1-4-3 : **التركيبة المتداخلة للمستويات الثلاثة للمراقبة في المؤسسة**



المصدر : BOUQUIN, H. OPCIT. P34

---

[1] BOUQUIN. H. 1991. P32.
[2] JOFFERE .P & SIMON . Y. 1989. P557.

بإعتبار أن هذه الأنظمة التحتية الثلاثة للمراقبة متداخلة فيما بينها، و هي موجودة ضمن محيط متغير غير مستقر و بالنظر أيضا الى طبيعة عمل المؤسسة المتشابك الأطراف، فإنه لا يمكن إيجاد حدود واضحة فاصلة بين المستويات الثلاثة، لهذا السبب سنقدم تعاريف أخرى أكثر توضيحا لطبيعة مستويات المراقبة هذه.

أ- مراقبة التنفيذ LE CONTROLE D'ÉXÉCUTION:

مراقبة التنفيذ مكونة من مسارات و أنظمة صممت لأجل أن تضمن للمسؤولين أن الآداءات و الأعمال الناتجة عن ممارستهم لسلطتهم كانت سابقا، هي حاليا و ستكون مستقبلا موافقة للغايات المحددة، مع اعفاء هؤلاء المسؤولين من القيام بقيادة مباشرة لهذه الأعمال [1].

فهذه المراقبة تستهدف ضمان مطابقة الأعمال للأوامر المقدمة والإجراءات المحددة، و هي لا تتطلب تدخل المسؤول إلا في الحالات الاستثنائية، وهي تشمل أعمال تتضمن جانب معتبر من الآلية كإستخـــدام البرمجيـــات المعلوماتيـــة (Logiciel) لمعالجـــة أعمال مختلفة كتسيير الأجور المخزونات الموردين ...الخ، أو الآلات الإنتاجية التي تقوم لوحدها بصنع المنتوج النهائي، مرورا بمختلف المراحل الإنتاجية دون تدخل العمال.

و عادة ما تكون ثقة المسؤولين في مرءوسيه السبب في عدم تدخله في العملية التنفيذية ليهتم فقط بالإشراف و التوجيه و التنسيق أي بمختلف المهام التسييرية.

ب- المراقبة الإستراتيجية LE CONTROLE STRATEGIQUE :

تعني الإستراتيجية مجموع القرارات التي تهدف إلى تحديد [2] .

- مهام و مهن المؤسسة؛
- ميادين النشاط التي ستعمل بها؛
- العوامل الحرجة التي تسمح لها ، بداخل هذه الميادين بـــ :
  - الوصول إلى الأهداف.
  - التمكن من الصمود أمام تأثيرات المحيط العدواني (منافسة زبائن، موردين، منافسين محتملين ، منتجين للسلع و الخدمات البديلة....).

المهام (MISSIONS) هي ترجمة لإحتياجات و رغبات الأفراد و المجتمع التي تبحث المؤسسة عن تلبيتها، بمعنى أن المهمة تحددها المؤسسة من خلال توقعات الزبائن الأوفياء أو المحتملين و التي هي قادرة على أن تصل اليهم .

---

(1) BOUQUIN. H. IBID. P34.
(2) BOUQUIN. H. IBID. P37.

المهمة هي التي تعطى الإطار العام لمجموع نشاطات المؤسسة، فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج السيارات لنقل الأشخاص و الأشياء يمكنها أن تصنع سيارات للأفراد، أن تقدم خدمات للتأمين و القرض و الإيجار ...الخ، بحيث يمكن أن تمتد نشاطاتها (ACTIVITÉ) إلى ميادين أخرى .

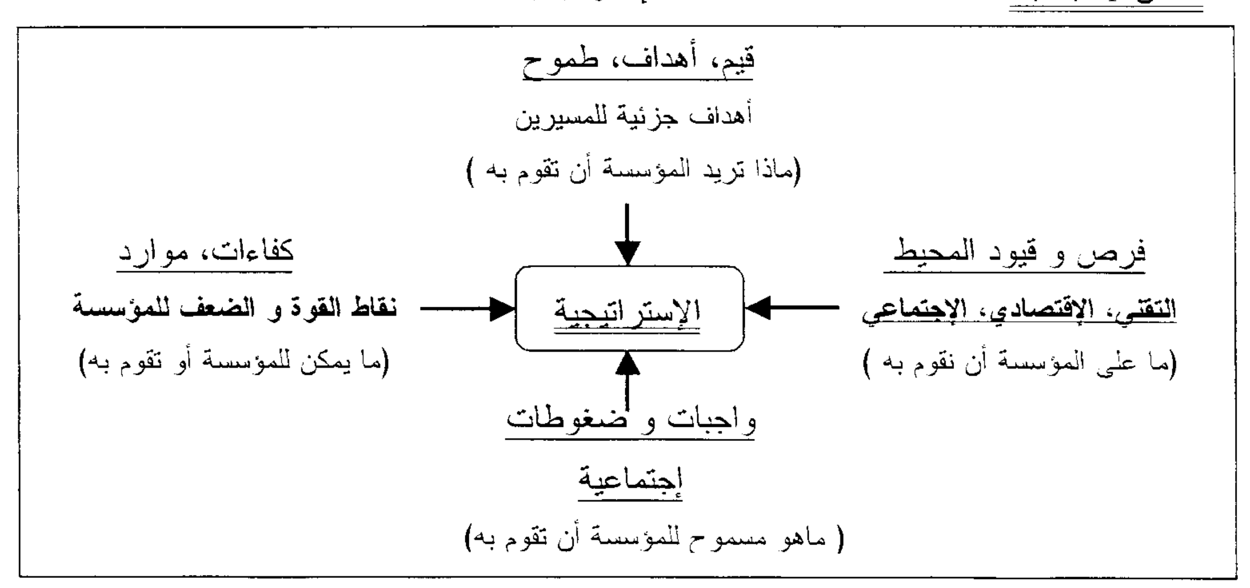
أما فيما يخص مفهوم المهنة (MÉTIER) فهو أوسع من مفهوم المنتوج، لأنه مجموع الكفاءات التي تملكها المؤسسة، و تستخدمها بغرض خدمة أسواقها [1]، فالمهنة هي التي تمكن من تحقيق المهمة .

كمثال توضيحي عن ذلك نأخذ مؤسسة مهمتها الأساسية هي إنتاج السلع الكهرومنزلية، لهذا السبب تتوفر هذه المؤسسة على مجموعة من الكفاءات بخصوص مهنة الإلكترونيك مما يمكنها من إنتاج عدة سلع كأجهزة الفيديو، التلفاز، الراديو، الكاميرا ...الخ .

نقصد بالعوامل الحرجة (Les Facteurs Critiques)، العوامل الأساسية للنجاح (Facteurs Cles De Succés) وهي مجموعة من العوامل التي تبنى على أساسها المنافسة بمعنى أنها تضم مجموع الكفاءات الواجب التحكم فيها للنجاح في ميدان نشاط معين من بينها نجد : مستوى الأسعار، آجال التسليم الإبداع و التطوير، سهولة الاستخدام ...الخ .

الإستراتيجية هي إذا في ضوء كل ما سبق، الوسيلة لتي تسمح للمؤسسة بالتوليف بين الأهداف التي حددتها و الوسائل التي تسمح للوصول إليها و هي بذلك تبحث عن إيجاد تموقع للمؤسسة في الأسواق، مما يسمح لها بالحصول بصفة دائمة على نتائج مقبولة .

الشكل 1-4-4: **العوامل المختلفة المحددة للإستراتيجية**



المصدر : BRESSY . G et KONKUYT . C.1993, P163

---

[1] DARBELET, M & al. 1995, P128.

إن الإستراتيجية المتخذة عبارة عن إتفاق بين ما تريد المؤسسة فعله، الموارد التي تتمتع بها لذلك ماذا يجب أن تقوم به، وما هو مسموح لها. و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

المراقبة الإستراتيجية هي إذا مجموعة من المســارات و الأنظمة التي تسمح للإدارة بتحديد و كذا تعديل الإختيارات المرتبطة بالمهام، المهنة و ميادين النشاط و العوامل الأساسية للنجاح [1].

دورها هو المساعدة في وضع الخطط الإستراتيجية و تحديد الأهداف، ثم تقييم كيفية تحقيق الإستراتيجيات، مستوى الموارد المستخدمة، و مدى ملائمة هذه الأخيرة للأهداف المتبعة. مما يسمح بتعديل البرامج و الوسائل المستعملة، أو إعادة النظر في الأهداف إذا ما تم التأكد من عدم ملاءمتها.

كما يقوم المراقبة الإستراتيجية في إطار التغذية الأمامية بترقب المعايير و المؤشرات الدالة على تغيرات محتملة الوقوع مستقبلا مما يقود إلى إحداث تغييرات معينة في الإستراتيجية.

ج- مراقبة التسيير : LE CONTROLE DE GESTION

تعرف مراقبة التسيير على أنها المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد، من أن الموارد البشرية المادية و المالية تستخدم بكفاءة للوصول إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وهذا في إطار إستراتيجياتها طويلة الأجل [2].

باللجوء دائما إلى التعاريف التي قدمها BOUQUIN (H) حول الأنواع الثلاثة للمراقبة، نجد أنه يعرفها على أنها أي مراقبة التسيير " مكونة من المسارات و الأنظمة التي تسمح للمسيرين بضمان تناسق الإختيارات الإستراتيجية مستقبلا، حاضرا و ماضيا، مع الأعمال اليومية خصوصا مراقبة التنفيذ " [3].

تظهر بذلك مراقبة التسيير كحلقة اتصال بين التخطيط الإستراتيجي و أنشطة المستوى التنفيذي تشارك في اختيار الأهداف السنوية و وضع الميزانيات للوحدات العملية و التي من الضروري أن تكون متناسبة مع الاختيارات طويلة الأجل.

يمكننا تقديم عرض موجز للمستويات الثلاثة للمراقبة في المؤسسات و خصائصها الأساسية في الجدول أدناه:

---

(1) BOUQUIN. H. 1991, P37.
(2) http://im.edfgdf.fr (institut de management d'EDF et de GDF .1997)
(3) BOUQUIN. H. IBID. P35.

الجدول 1-4-1: المستويات الثلاثة للمراقبة في المؤسسة

مستوي المراقبة	المسؤولين المعنيين	المدى الزمني	طبيعة نظام المراقبة	الوسائل	المؤشرات
الإستراتيجي	الإدارة العامة	عدة سنوات	نظام لـــ: - المساعدة على إتخاذ القرارات - التخطيط - الإتصال و التحفيز	الخطط	-الفاعلية -المردودية الإجمالية - مستوى مرضي
التسييري	مدراء: - الدوائر - المصانع - المناطق	سنة أو أكثر	نظام قيادة مراكز المسؤولية	البرامج و الميزانيات	- فاعلية - كفاءة - التعظيم
التنفيذي	رؤساء: - المصانع - الفرق	أقل من سنة و تسيير يومي	نظام تجنيد و تعبئة الفرق	معايير لوحات القيادة إنحرافات	- المطابقة - القواعد - المعايير - الإقتصاد

المصدر: DAYAN.A. 1999, P798.

خلاصـــــــــة :

المؤسسة إذا تنظيم هادف، بمعني أن لها حالة تسعي الوصول إليها مما يستدعي منها وضع مسار يسمح لهـــا بتحقيق ذلك، هذا المســـار هو بطبيعة الحال مســـار تقديري لا فعلي، فعادة ما تتغير الأوضاع نتيجة لعدة اضطرابات خارجية ناتجة عن تأثيرات المحيط أو داخلية راجعة لضعف النظام التنفيذي أو لقصور في الأداءات التسييرية .

يتسبب ذلك في خروج النظام عن مساره المقرر، و بالتالي لن يتمكن من الوصول إلي الأهداف، إذا لضمان توافق تطور وضعية المؤسسة مع المسار المحدد لها و في إطار فروقات مسموح بها، من الواجب وضع نظام للقيادة دوره الأساسي هو التعرف علي الانحرافات و إجراء التعديلات في الوقت المناسب.

في هذا الصدد نجد أن الدور الأساسي لنظام مراقبة التسيير هو ضمان قابلية رد الفعل و مرونة النظام، من خلال تدخله في المستويات الثلاثة للتسيير، إذ يسمح بالقيام بتعديلات سريعة في مستوى العمليات، يمكن من مراجعة و تغيير المسار في المستوى التكتيكي، و يساعد في تحديد الوجهة للمستوى الإستراتيجي. سنتعرف بصفة أوسع عن هذا النظام في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

ماهية مراقبة التسيير

الفصل الثاني: ماهيـــة مراقبـــة التسييـــر

مقدمـــة:

منشأ مراقبة التسيير جعله يرتبط بداخل المؤسسة أساسا بوظيفة الإنتاج، إلا أن مجاله حاليا يشهد توسع مستمر خاصة مع تطور تلك الوظيفة، ليرتبط مثلما هو الحال بالنسبة لها بكل الوظائف الأخرى؛ كما لم يعد يقتصر على المدى القصير في إطار مراقبة الميزانية، بل أيضا المديين المتوسط و الطويل ليتدخل في تحديد الإستراتيجيات و وضع خطط العمل و البرامج.

أما بخصوص منهجه فهو يستخدم بالإضافة إلى أدواته الخاصة، تقنيات متعددة من مختلف العلوم (الرياضيـــات، الإحصـــاء، علم الاتصال و المعلومـــات)، إضافة لإدمـــاجه للجانب النفسي و الاجتماعي للتمكين من تنشيط و تعبئة الأفراد لتحسين الأداءات.

و عليه فإن مراقبة التسيير تظهر إذا في المؤسسة كنظام فرعي يسمح بتنظيم عملية التغذية العكسية اللازمة، و انتقل بذلك من مجموعة الوسائل المكلفة بقياس المردودية إلي تقارب نظام معلومات و مساعدة على إتخاذ القرارات، هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول : مراقبة التسيير تعاريف خصائص و أهداف

تمهيـــد:

عرف مفهوم مراقبة التسيير تطورات خلال الزمن، هذه الأخيرة كانت راجعة لتغيرات في العملية التسييرية، و إلي تطورات مهمة لطبيعة المؤسسة ومحيطها. بحيث إعتبرت مراقبة التسيير أولا كعملية تحقق و تأكد هدفها إلحاق الجزاء في ضل محيط مستقر ، لكن التذبذبات التي عرفها هذا الأخير أدت إلي زيادة في مستويات عدم التأكد، و أصبح يبحث عن التقليل منها بالتركيز على مشاكل المعلومات والاتصال، باحثا عن شرح الأهداف للحصول على إنضمام الكل.
ليصبح بذلك نظام مراقبة التسيير عامل أساسي لإكساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري، يبحث عن نشر المعلومات، تحفيز الأفراد و انسجام الأداءات لصالح المؤسسة.

1.1 تعاريف مراقبة التسيير :

لمراقبة التسيير تعاريف عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة لها في طار مراقبة المؤسسة حيث اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعني مراقبة التسيير باختلاف وجهة نظرهم، نواحي التركيز التي ينظر من خلالها إليها و الزمن الذي صيغ فيه التعريف.
يمكننا توضيح أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي:

الجدول 2-1-1: **أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير**

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
النظرة الكلاسيكية	• مراقبة محاسبية و مالية. • مركزة على التحقق. • تحليل الانحرافات و تحديد المسؤوليات.
مدرسة العلاقات الإنسانية	• مراقبة اجتماعية-اقتصادية. • مشاركة، تحفيز. • اتصال.
التقارب النظامي و التنظيمي	• قيادة المنظمة. • مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية. • علاقة: هيكلة، أهداف، أداءات. • علاقة: اتصال، معلومات، أداء.

المصدر : LAUZEL . P.1994.P8.

و حتى يمكننا الإلمام بمعنى مراقبة التسيير، فإننا سنقوم باستعراض جملة من التعاريف المقدمة عنها، و المتمثلة فيما يلي:

- حسب ANTHONY (R .N) فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول و استغلال الموارد بفعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة [1].

- يضيف GERVAIS (M) للتعريف السابق مفهوم ملائمة الموارد للأهداف، إضافة إلى التأكد من أن النشاطات الحالية تسير في اتجاه الإستراتيجية المحددة، تتوافق مراقبة التسيير أيضا مع المسار الذي يضمن نجاح أعمال المؤسسة، أي أن تكون الموارد المستعملة أقل و بوضوح من القيمة التي تم خلقها جماعيا و المدركة في السوق[2].

- يقول كل من ARDOIN(J-L) وJORDAN(H) أنها السيرورة التي يسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد البشرية، المادية و المالية تستخدم بفاعلية للوصول إلى الأهداف قصيرة الأجل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل[3].

- كما يعرفها SCHMIDT (J) على أنها مجموع الأعمال، الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهـــداف المحددة[4].

- أما المخطط المحاسبي العام الفرنسي، فهو يرى أنها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المديرين و مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية، دورية، تخص سير المؤسسة. تؤدى مقارنة هذه المعلومات مع معطيات سابقـــة أو متوقعة، عند اللزوم إلى اتخاذ تدابير تصحيحية ملائمـــة و بسرعة[5].

- مراقب التسيير حسب الجمعية الفرنسية لمراقبي التسيير مسؤول عن تصميم نظـــام للمعلومـــات، هو مسؤول أيضا عن السير الحسن له، و يعمل على أن يستخدم هذا النظام فعليا من طرف كل مسئولي المؤسسة بهدف زيادة مردودية الأموال المستثمرة، كما يقوم بتقديم آراء و توصيات[6].

---

(1) LE DUFF , R. 1999,P 194.
(2) GERVAIS, M. 1997,P 13
(3) ARDOIN, J-L et JORDAN.H. Paris ,1978,P 13.
(4) SCHMIDT, J & al. 1986, P13.
(5) MULLER, J & CUYAUBERE.T. 1990.P18.
(6) KREISER, A-M. 2000,P13.

- يرى GUEDJ (N) أن دور مراقبة التسيير هو تسيير المعلومة (يساعد في تبادل المعلومة تقديمها وفهمها) المفيدة لاتخاذ القرار، كما يجب أن يقوم بحل مشاكل ذات طبيعة إمدادية خاصة: تلك المرتبطة بالمعلومة[1].
- يقول BURLAUD(A) بدوره أن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي و القيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة و إلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان بداخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف[2].
- و يذكر TELLER(R) أنها مسار للمساعدة في اتخاذ القرار، يسمح بالتدخل قبل، خلال و بعد الأداء، هي نظام شامل للمعلومات الداخلية، تسمح بتحقيق المركزية، تلخص و تفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من أنشطة المؤسسة [3].

من التعاريف المقدمة أعلاه لمراقبة التسيير، نلاحظ أن هناك تركيز أو اتفاق حول مجموعة من المصطلحات المتمثلة في:المسار، الأهداف، الفاعلية و الكفاءة، الإستراتيجية، الأداء التسييرى المعلومات، الإجراءات التصحيحية، آراء و توصيات ،وأخيرا اتخاذ القرارات.

نحاول الآن إعادة هيكلة هذه المصطلحات في شكل تعريف شامل لما سبق ذكره، مما يسمح لنا بالقول أن مراقبة التسيير تعمل على مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييرى، بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية، توفر لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل يضمن إنسجام الإستراتيجية و التنفيذ اليومي، تتابع الأداء و تقترح مجموعة من التوصيات تمكن من تصحيح الوضعية و هي بهذا مسار دائم للتعديل.

2.1 خصائص مراقبة التسيير:

بهدف الخروج بخصائص نظام مراقبة التسيير، سنحاول التعمق أكثر في التعريف الأخير باعتباره حوصلة لكل سابقيه لنجد بذلك أن:

أ- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة، بل هي مسار دائم للتأكد و التحكم؛ يعرف المسار (PROCESSUS) على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا و التي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة، هذا لا يعني تسلسل بسيط للعمليات وإنما إضافة إلى ذلك ذهاب و إياب إليها أي إعادتها و تكرارها[4].

---

(1) GUEDJ.N. P34.
(2) DAYAN.A. 1999, P797.
(3) DAYAN.A. IBID, P797.
(4) BOUQUIN, H. 1991, P24.

يعتبر مسار مراقبة التسيير وفقا لذلك تتابع للأفكار، المناقشات والقرارات، حيث يلعب المسؤولين العملين الدور الرئيسي؛ هذا المسار سلسلة متتالية من المراحل الموجهة كلها نحو المستقبل، بحيث تقام بعضها بإنتظام (خطط العمل السنوية، الميزانيات التقديرية، قياس الأداء)، في حين أن الأخرى غير منتظمة (التخطيط طويل الأجل)، فالأفكار المبتكرة أو الفرص الإستراتيجية لا تأتي في تاريخ محدد. المسار هو أولا وقبل كل شيء وسيلة للتعديل للتقدم نحو الأهداف، ولهذا الغرض فهو يفضل سرعة الأداء في الميدان عوض التدخلات الصادرة عن المستويات التنظيمية العليا[1].

يلخص BOUQUIN (H) مهام مراقبة التسيير في ثلاثة مراحل، أولها تحديد الوجهة و الوسائـــل(la finalisation)، ثانيها القيادة (le pilotage) و تتضمن التنسيــق و توفير المعلومـــات و أخيرا التقييم (la post-évaluation) [2].

ب- لهذا المسار طبيعة هادفة، بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط، المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد و الجماعة و تكون بذلك حافزًا و دافعًا لعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسًا مناسبًا لقياس النتائج و الحكم على الأداء.

يمكننا لتسهيل عملية صياغة أو وضع الأهداف، الاستعانة بلائحة الأسئلة(check-list) الموضحة أدناه:

الجدول 2-1-2: **كيفية صياغة أو وضع الأهداف**

- هل يمثل الهدف المراد تحديده ،نتيجة في حد ذاته،عتبة يجب الوصول إليها منتوج نهائي ملموس أم مهارة محددة من الضروري اكتسابها ؟
- ما هو نوع الهدف:
  - نوع إلزامي: يجب تحقيق الهدف لأسباب قانونية أو لضمان لاستمرارية المؤسسة؛
  - نوع شرطي: من الضروري تحقيق الهدف لكن تحت قيود معينة لا يجب تخطيهـــا، شروط لا يجب استبعادها؛
  - نوع مستحب: هو طموح نـــأمل إلى تحقيقه، لكنه غير ضروري لعمـــل المؤسســـة، غير أنه يزودها بمزايا معينة.
- هل تم التفكير في مختلف أوجه الهدف ؟
- هل يتوافق الهدف مع بقية أهداف المؤسسة، مع شخصيتها ؟

[1] ARDOIN.J-L & JORDAN.H.OPCIT.p170.
[2] BOUQUIN, H. OPCIT. P35.

- ألا يتعارض مع أهداف أخرى لها؟
- هل يمكن تحقيقه، ما هي الوسيلة التي تسمح بقياس ذلك؟
- من هو المعني بهذا الهدف، هل يتناسب مع مهمة المنصب، المصلحة أو الدائرة المعنية به ؟
- هل تم تخصيص الموارد اللازمة والكافية لذلك ؟
- هل تم إعلام كل الأفراد المعنيين به ؟
- إلى ماذا يمكن تقسيم هذا الهدف ؟

المصدر : PROBST.G & MERCIER.J-Y. 1989. P62

تضمن هذه الطريقة الوضوح، التناسق و التحديد الجيد للأهداف، إلا أن هناك من يرى أنها تخنق روح المبادرة و تميل أكثر للجانب الكمي.

إن وضوح الأهداف و الكيفية التي تسمح بقياس مدى تحققها شرط أساسي لعمل مراقب التسيير، فبدونها تصبح عملية القياس لا معنى لها، مما يتطلب تفادي بعض الأخطاء عند تحديد هذه الأهداف كأن تكون: مفروضة لم تناقش من قبل الجميع، أن تكون غير قابلة للتحقيق فعلا، أو أن تكون كذلك غير مرتبطة بنشاط المعني بها، و أخيراً أن تكون الأهمية موجهة أكثر للأهداف الكمية في حين أن النشاط مرتبط أكثر بالجانب الكيفي.

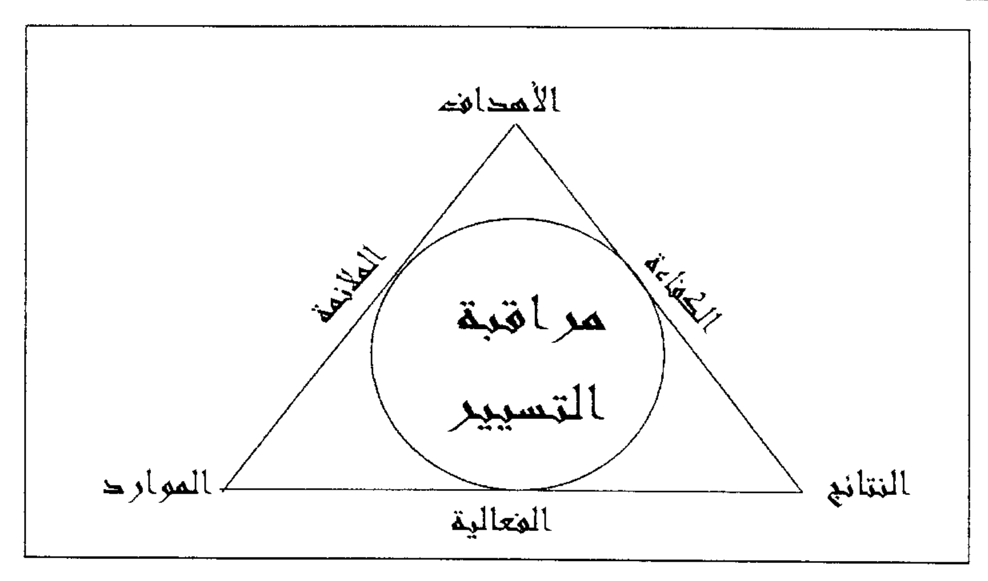
ج- لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة إذن أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات و المهام تسعى كلها مجتمعة كما رأينا إلى تحقيق غاية مشتركة، حياة المؤسسة و تطورها مرتبط بمدى تحقيق أهدافها، و لهذا وجب الحكم على أداء هذه المجموعة.

تقييم أداء المؤسسة من مهام مراقب التسيير، فبعد تحديد الأهداف و قيادة الأعمال تأتي مرحلة قياس الأداء و الوقوف على حقائقه.

يعمل مراقب التسيير وفق ذلك على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة و النتائج المحققة هذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم هي الكفاءة(Efficacité)، الفاعلية(Efficience) والملائمة(Pertinence).

معنى هذا و وفق الترتيب المذكور، التمكن من تحقيق الأهداف المرتقبة (أهداف/ نتائج Objectifs/ Résultats)، استخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق تلك الأهداف (نتائج/موارد Résultats/Moyens) و أخيرا تجانس الموارد المستخدمة مع طبيعة هذه الأهداف مع التأكيد على مصداقية هذه الأهداف وأهميتها (موارد/أهداف Moyens/Objectifs) وهو ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير(LE TRIANGLE DU CONTROLE DE GESTION)

الشكل 2-1-1: **مثلث مراقبة التسيير**



المصدر: LONING.H & al. 1998, P6.

تنتج الفاعلية من العلاقة بين النتيجة المحصل عليها و النتيجة المنتظرة و يمكن قياسها من خلال المردودية الإقتصادية، الهامش التجاري، القيمة المضافة، النتيجة الصافية؛ في حين نجد أن الكفاءة تربط النتيجة المحصل عليها بالوسائل المستخدمة، و يمكن لذلك استعمال نسبة الإنتاجية، المردودية المالية.

هناك من التوجهات الحالية لمراقبة التسيير من يضيف معيار رابع و هو توقعات الزبائن (LES ATTENTES DES CLIENTS)[1]؛ و بالتالي قياس مدى إشباع أهداف المؤسسة لتلك التوقعات، هذا ما يوجه نظام مراقبة التسيير نحو الاهتمام بالجودة بصفة دائمة، و تدمج بذلك مؤشرات كيفية عن النوعية ضمن معايير التقييم و مصادر المعلومات.

د- يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما المراقبة بمعنى التحكم: "control is also the ability to make somethink behave as you want it to behave"[2] أي أنها القدرة على أن تجعل شيء ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون ؛ و المراقبة بمعنى " العقاب و الثواب ".

فمراقبة التسيير من جهة مجموعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة لأجل مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في عملهم التسييري، بحيث يساعدهم في تحديد أهداف وحداتهم العملية، متابعة التحقيقات و اقتراح التعديلات، كم يساعد الإدارة العامة على فهم أسباب النتائج المحققة إذ يسمح

[1] http://dgezeo.free.fr/cp/1_nonflash/missions/miscg.html.
[2] EVERAEGE ,C. 1997, P161.

بقياس أداء كل مسؤول عملي بتوضيح النتائج التي توصل إليها، يقوم بشرح الفرو قات و يمكن بالتالي من الحكم على المسؤوليات المتعهد بها.

إلا أن مراقبة التسيير لها أيضا معنى سلبيا ناتج عن استخدام كلمة مراقبة وفق المعنى التالي: [1] "vérification , inspection attentive de la régularité d'un acte, de la validité d'une pièce" التي عادة ما تبرز خصائص منعية، إجبارية (مراقبة ضريبية ، جمركية ، ...) و يتعلق الأمر هنا بالتقريب بين حالة واقعية و معيار محدد (ترخيص، قانون، ...) و يكون كل انحراف ملاحظ مصدر للعقاب.

و عليه فـإن استخدام هذا المصطلح يؤدي إلى الحذر إزاء مراقبة التسيير من طرف العمـال و المسؤولين، مما يدفعهم إلى اتخاذ إجراءات دفاعية وقائية تحافظ على مصالحهم لكنها تؤول دون السير الحسن للمعلومة و كذا مصداقيتها، و يحاولون بذلك الغش سوءا عند التفاوض في تحديد الأهداف، أثناء تنفيذ الأعمال من خلال تسيير المعلومة، عند عرض النتـائج، أو وبكل بساطة بالاحتفاظ بهذه المعلومات وعدم تقديمها[2].

إن هذا الجانب هو جزء مهم من مهمة مراقب التسيير، أي القيام بالتحقيقات، مع ضرورة الإشارة هنا أن الجزاء سواء السلبي أو الإيجابي ليس من صلاحيات مراقب التسيير لأن دوره لا يتمثل في توزيع التوبيخات و التشجيعات، مع التأكيد على أنه مصدر للتحفيز بحيث يثمن هؤلاء الذين ينجحون في تحقيق الأهداف، يرفع من معنويـاتهم و يجعل المهـام الموكلة إليهم أكثر جاذبية و يدفعهم بذلك للبحث عن مسؤوليات جديدة.

و حتى يكون مراقب التسيير جدير بالحكم على نتائج الأفراد و بالتالي أدائهم بدون نزاع أو معارضة، من الواجب أن تسبق المراقبة الخلفية بمراقبة أمامية بالمشاركة، أي أن يكون إجراء تحديد الأهداف واضح و مقبول، أن تكون المهام و المسؤوليات محددة، و أن تكون أيضا مصادر المعلومات موثوق منها، لتصبح بذلك عملية قياس النتائج و تحليل الفروقات نتيجة منطقية لا جدال فيها، و تكون بذلك المراقبة تشجيعية، يستحسنها الأفراد و يعتبرونها أفضل وسيلة للحكم على نتائجهم.

هـ- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط و الميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات

---

(1) DICTIONNAIRE PETIT LAROUSSE EN COULEURS. 1987, P228.
(2) GUEDJ.N. P58.

هـ- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط و الميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة.

ففي حالة ما إذا كانت الحالة موضوع الدراسة متكررة، فإن المراقبة الخلفية تكون كافية لأنها تسمح بتفادي تكرار و استمرار الانحرافات السابقة مما يسمح بتدرب الأفراد؛ في حين أن المسائل المهمة جدا كتلك المرتبطة بنفقات الاستثمار والتي تعتبر استثنائية و تجند المؤسسة لفترة طويلة، فهي تتطلب مراقبة سابقة أي قبل الشروع في القيام بها (دراسة مردودية استثمار معين، اختيار إحدى طرق التمويل..).

و- تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين، بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي و هو تصميم و وضع هذا النظام باتفاق و مشاركة كافة مسئولي المؤسسة.

و هو بذلك يعتبر عنصر أساسي لمبدأ تفويض السلطات، خاصة للمؤسسات الكبرى[1]، بحيث يسمح التفويض بتخفيف عبئ العمل على كاهل أحد هياكل الإدارة، يحث المسؤولين على تحمل المسؤوليات مع ترك هامش حرية أكبر لهم، إضافة إلى ذلك فهو يسعى إلى تطوير كفاءاتهم في الأداء، و هو يكتسي أهمية متزايدة كلما ازداد حجم نشاط المؤسسة. يرتكز التفويض على الأسس التالية:

الجدول 2-1-3: أسس التفويض

- أن تكون هناك إرادة حقيقية لتحويل السلطات و المسؤوليات من طرف الهيئات القيادية؛
- تحديد هدف للوصول إليه و الآجال اللازمة لذلك؛
- تفويض مهام ذات أهمية وليس فقط نشاطات لا يريد المسؤول القيام بها؛
- تقييم قدرات المساعد حسب الهدف المرجو؛
- وصف دقيق لمهمة المساعد، باستخدام عبارات سهلة و واضحة، وبتوضيح الآجال؛
- تحديد معايير الأداء التي يتم على أساسها التقييم؛
- التأكد من أن المساعد قد أدرك ما ينتظر منه، وهذا بمطالبته بإعادة شرح مهمته مستعملا في ذلك تعبيره الشخصي؛
- تخصيص كل الموارد اللازمة لتنفيد المهمة المفوضة (المعارف، الوسائل، المعلومات الوقت ،السلطات..)؛

[1] LAUZEL .P. 1994, P18.

- تحديد حدود التفويض و هذا بالمقارنة مع قدرات المساعد، بحيث لا يجب المبالغة و لا التقليل من قدراته؛
- التأكيد على إمكانية طرح الأسئلة في حالة عدم وضوح مسألة ما؛
- منح الثقة و ترك المساعد يتصرف لوحده، عدم التدخل إن لم يطلب ذلك، و تشجيعه بإستمرار؛
- مراقبته بطريقة بناءة، في أوقات محددة تم الإبلاغ عنها مسبقا؛
- ترك حلقة التغذية العكسية تعمل بوضوح، دون محاولة إخفاء معلومات معينة؛
- جعل المساعد يكتشف الأخطاء و يصححها بنفسه، حتى يكون على علم بها؛
- لا يجب أن ننسى تهنئته و شكره في حالة نجاحه؛
- اقتراح فيما بعد ذلك، لمهمة أكثر صعوبة حتى يستطيع أن يتطور من خلالها.

المصدر: PROBST.G & al. 1989. P(77-78)

تضمن مراقبة التسيير في هذا الصدد و بالاستناد على المبدأ الموضح أعلاه:

- تحديد واضح للمسؤوليات، في إطار هيكلة مراكز المسؤولية، تحديد الوسائل ضمن الميزانيات التقديرية و أيضا حدود الحرية المفوض بها و هذا حسب طبيعة المركز؛

- تضمن تقديرات الميزانية انضمام كل مستويات المسؤولية، بحثا عن أفضل استخدام للوسائل لتحقيق الأهداف؛

- تسمح بحوار مباشر بين التقنيين و المحاسبين، للتحاور في لغة مفهومة لكلاهما بعيدة عن العبارات التقنية أو المحاسبية المحضة، و هذا عند تحديد الميزانيات و أيضا عند تقديم شروحات حول التحقيقات؛

- التعرف السريع و الدقيق حول نتائج الأداءات المحققة؛

و يتطلب مراقبة التسيير وفق هذا المفهوم تعاون مسئولي المؤسسة و تناسق الكل، مما يؤدي إلى إدراك المسؤولين بأهمية و مردودية المصالح التي يديرونها [1].

3.1 أهداف و حدود نظام مراقبة التسيير :

أ- أهداف مراقبة التسيير :

من خلال سعيه نحو ضمان التحكم التسييري للمسؤولين العمليين، نجد أن مراقبة التسيير تبحث عن تحقيق أربعة أهداف هي:

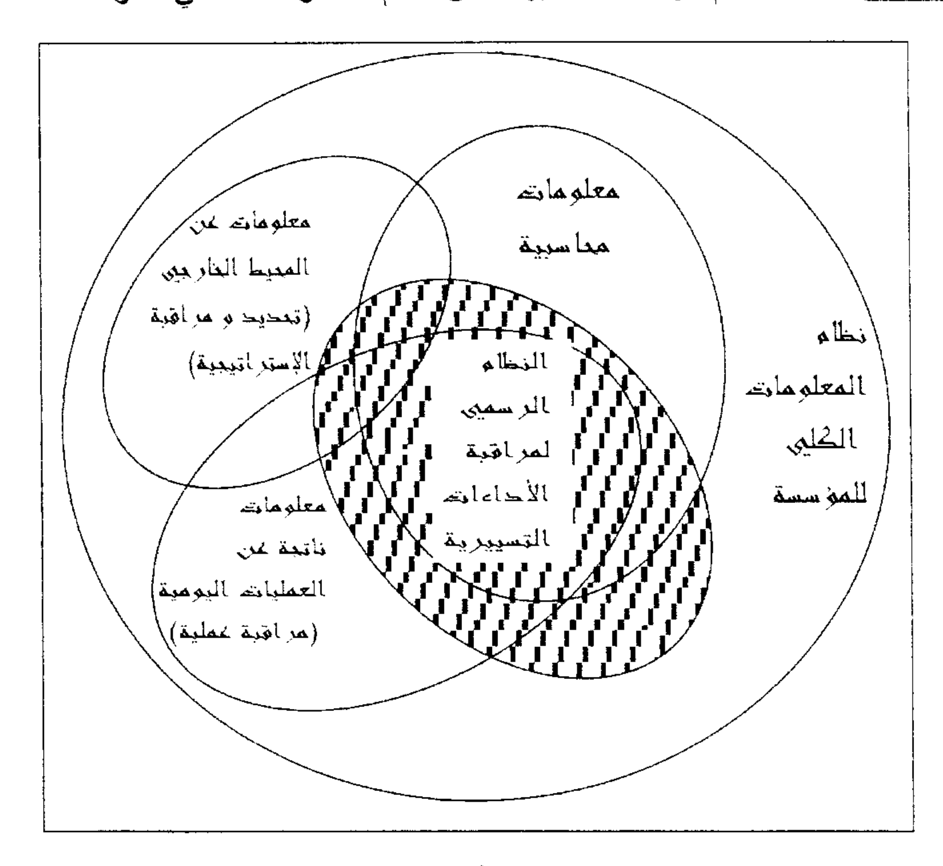
[1] LAUZEL ,P.OPCIT.p18.

- تصميم و وضع نظام للمعلومات :

بالرجوع إلى النصوص التي نشرتها الجمعية الفرنسية للمدراء الماليين و مراقبة التسيير(D.F.C.G) [1]، نجد أن مراقب التسيير مكلف بتصميم نظام للمعلومات و العمل على الاستغلال الجيد له.

من خلال الأدوات التي سيعمل على تحقيقها في الميدان، يستطيع مراقب التسيير وضع نظام المعلومات الخاص به (الشكل2-1-2)، إذ يسمح هذا الأخير بصياغة فرضيات حول تطور محيط المؤسسة و بوضع تقديرات مستقبلية لأداءات مختلف نشاطاتها على المدى المتوسط و القصير و كذلك الطويل، المساعدة على إتخاذ القرارات الخاصة بهذه التنبؤات و التقديرات، إظهار الفروقات بين الأداء الفعلي و التقديري و السماح بشرح أسبابها، و اتخاذ إجراءات تصحيحية موافقة لها.

الشكل 2-1-2: مكانة نظام مراقبة التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي للمؤسسة



المصدر: GERVAIS .M. 1997. P33.

إذ يشمل نظام معلومات مراقبة التسيير على معلومات من المحاسبة العامة، مستعملا في ذلك العديد من المصادر كالميزانيات و جدول حسابات النتائج، و أيضا من نظام المحاسبة التحليلية إن

[1] LAUZEL .P. 1994. P(19-22).

وجد، معلومات ناتجة عن تنفيد النشاطات عن طريق الوثائق المتداولة بين المصالح و الورشات مثلا (كالكميات المستهلكة، ساعات العمل..)، معلومات مختلفة عن حالة سوق المؤسسة و أهم المتعاماين به.

كما يعمل بعد تصميم هذا النظام على تحقيق الاستغلال الجيد له من طرف المسؤولين العمليين و الإدارة، بشرح كيفية استعمال الأدوات و بالتالي جمع و الوصول إلى مختلف المعلومات (كيفية توفير المعلومات الأساسية للوحات القيادة و الحصول على المؤشرات المناسبة مثلا)، و القضاء على كل ما قد يعيق استعمالهم لها.

- <u>التوفيق و الربط بين الإستراتيجية و المستوى التنفيذي:</u>

لا يمكن للمؤسسة أن تكتفي بتسيير يومي لها بدون أن تتطلع للمستقبل، كأن تقرر اليوم ما ستنفذه غدا،كما لا يمكن لها أن تحدد إستراتيجيات بدون السهر على متابعتها أي التأكد من تنفيذها فهي في كلتا الحالتين تجعل الفشل مصير لها،خاصة في ضل هذا المحيط غير المستقر و المتشابك.

نجد أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة علي قيادة أفضل للإستراتيجية و هذا من خلال ضمان وكذا متابعة تنفيذها فعادة ما نلاحظ وجود فاصل بين هذه الإستراتيجية و التنفيذ اليومي،و يتدخل هنا نظام مراقبة التسيير لوضع حد لهذه القطيعة. يتم ذلك من خلال إحداث تواصل في التصرفات بين المستويين، سوءا فيما يتعلق بتبادل المعلومات، و أيضا بخصوص تناسق الأداء التسييري لهما؛ فحسب GUEDJ(N) "تظهر المؤسسة التي تحقق المرودية، ليس فقط أنها تدرك تحديد إستراتيجية جيدة ، ولكن أيضا أنها تتقن تسيير تلك الإستراتيجية.

و يمكن القول وفق ذلك أن القيام بالإستراتيجية يعني تحقيق المعادلة التالية:

الإستراتيجية = تحديدها + تنفيذها(العمليون).

ترتكز قيادة المؤسسة ككل على المدير العام، المسؤولون العمليون و أيضا مراقب التسيير الذي يلعب دور المساعد لكلاهما، كما يقوم إضافة إلى دلك بدور المنسق أو إن صح القول الإسمنت الذي يعمل على تشديد تماسك هذه المجموعة لأداء أفضل.

فإن لم يكن مراقب التسيير على علم بالإستراتيجية، فإنه لن يستطيع سوى تقديم معلومات من النوع المحاسبي أي تلك المرتبطة بالتغذية الخلفية؛ في حين أن القيادة الفعالة يجب أن تستوفي الشروط التالية: القدرة على مراقبة تطور الأنظمة التنفيذية (إنتاج ، بيع، شراء..) و المحافظة عليها في المسار المحدد، القدرة على التدرب باستخدام المعلومـــات السابقة عند اتخاذ القرارات

المستقبلية، التكيف و التأقلم مع تغيرات المحيط بالسرعة المناسبة، و أخيرا المحافظة على الاستقرار مقارنة بالاضطرابات الخارجية[1].

ينتج مما سبق أن القيادة الجيدة للمؤسسة تتطلب نوعين من المعلومات، أولها تلك التي توجه المؤسسة نحو آفاقها، و ثانيا تلك التي تسمح بالتأكد من أن القيادة تمت بطريقة حسنة، أي أنها تتطلب سلسلة من المعلومات لتنفيذ ناجح للإستراتيجية، و التي تمتد من دراسة المحيط إلى غاية مؤشرات الأداء. و يكون بذلك مصدر تلك المعلومات هو مراقب التسيير الذي يجب أن يكون ملما بطبيعة الحال بالإستراتيجية المختارة.

فضلا عن ذلك فعلى مراقب التسيير أن يعمل على حث العمليون باستمرار للتفكير في المستقبل، في التنبؤ و الاستباق، وهذا حتى لا يؤدون دور المستقبل السلبي للمعلومات بل يجب أن يعملوا على تثمينها و مراجعتها، إذ لا يجب أن يكون التنبؤ حكرا على الإدارة العامة، فلكل مسؤول نظرة عن المستقبل، ويملك أيضا مصدرا للمعلومات (التي عادة ما تكون جيدة لأنها أقل بعدا عن المحيط) [2] .

المسؤولون العمليون هم المكلفون بتنفيذ الإستراتيجية و من غير المعقول أن يكونوا غير ملمين بها، فعادة ما يؤدي عدم إدراك الوجهة إلى عدم التحفيز، اللامبالاة و كثرة الصراعات، كما أنه من الضروري أن يوسع هؤلاء المسؤولين مجال اهتمامهم لاكتساب نظرة طويلة الأجل، فينتقل بذلك المسؤول عن الإنتاج إلى مكلف بالشراء، ملم بالإستراتيجية التجارية، على علم بطرق التمويل.. ومؤشرات أخرى.

من جهة أخرى نجد أن الإستراتيجيـــة تعطي أهمية متزايدة للمعلومات النـــاتجة عن التنفيـــذ و تستطيع أن تجد في معطيات العمليون مصادر للإبداع أو إصلاح اختياراتها مستقبلا.

بالإضافة إلى البحث عن تنـــاسق الأعمال من مرحلة تحديد الوجهة إلى غاية تعديـــل الأداءات ،نجد أن نظام مراقبة التسيير ينبنى على أساس العوامل الأساسية للنجاح (FCS) و هي "المؤهلات التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها طويلة الأجل مع تصديها للقوى التنافسية الخمس.

إضافة إلى تمكين المؤسسة بتصدي لهذه القوى فهي تمكنها أيضا من أن تكون منافسة في مجموعتها الإستراتيجية، و أن لا تتأثر بمنافسة المجموعات الأخرى، أو على العكس أن تحضر نفسها إن أرادت المرور إلى مجموعة أخرى " [3].

---

(1) LAUZEL.P. OPCIT. P(47-48).
(2) GUEDJ.N.OPCIT. P54.
(3) BOUQUIN .H. 1991. P(65 - 66).

هذه القوى التي بينها PORTER(M) لتحليل هيكلة القطاع و المتمثلة في: قدرة التفاوض الزبائن ، قدرة التفاوض للموردين ،المنتجات البديلة ، المؤسسات التي تطمح الدخول للقطاع، المنافسين المباشرين .

تأخذ هذه العوامل شكلين، إما حواجز تحمي القطاع أي حواجز في الدخول والخروج (مستوى الأموال المستثمرة،التكنولوجيا..) أو تلك التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية أي كفاءة متميزة ليست متوفرة عند المنافسين، بحيث يصعب الوصول إليها أو حتى تقليدها (خدمات ملحقة، قدرة الاندماج العمودي..)، كما يمكن أن تكون أداءات حرجة لا تكسب المؤسسة أي ميزة محددة، إلا أن عدم كفايتها أو تدهورها يتسبب في إقصاء المؤسسة، أو إعاقة طريقها نحو أهدافها (مستوى التكاليف الأسعار..).

على أساس هذه العوامل إذا يتم وضع خطط و برامج العمل التي ستنفذ فيما بعد و التي ترتبط بعدد من وظائف المؤسسة(الإنتاج، التوزيع، التمويل..) التي يجب أن تكون متجانسة و متكاملة.

يتدخل مرة أخرى نظام مراقبة التسيير و هذا من خلال وضع معايير التقييم التي من الضروري أن تؤكد على الخيارات الإستراتيجية ، فتلك القائمة على التحكم في تكاليف اليد العاملة تؤدى إلى قيام نظام مراقبة مركز بدرجة كبيرة في معايير متابعتها (مدة التنفيذ، الكميات المنتجة المواد المستهلكة..).

أما الاهتمام بالجودة فسيؤدي إلى قيام نظام مراقبة التسيير يبحث أكثر عن تطوير سلوكات تعاونية، و يقدم معايير تحكم على المسار كله و ليس مؤشرات مبنية على أساس أداءات فردية، لأن الجودة مشكلة الجميع (احترام الآجال، جودة الخدمة ..) و يطور بذلك سلوكات أكثر تعاونية.

- التمكين من تحقيق اللامركزية:

إن التغيير في المفاهيم، الأفكار والمستوى الثقافي و المعيشي أثر كثيرا على درجة اللامركزية فلم يعد من الممكن اتخاذ كل القرارات على مستوى المديرية العامة، أو حتى حصر العملية على مجموعة من الأشخاص .

إن لامركزية القرار لم تعد مجرد غاية تسعى إليها المؤسسة، و بالتالي يمكن التخلي عنها، بل هي ضرورة حتمية للسير الفعال للنشاطات، فإضافة لضغوط المحيط الخارجي، نجد إبداء الأفراد ذوي المؤهلات العليا الرغبة في ممارسة عملهم بقدر من الحرية و الاستقلالية، و الميل للمشاركة في القيادة، و هم بهذا يشكلون ضغط داخلي على المؤسسة.

مراقبة التسيير وسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار، فإذا لم يكن للفرد إي مجال لحرية الأداء، و كان عمله بذلك يتضمن تنفيذ مهامه ضمن إجراءات محددة، تكون المراقبة المستخدمة هي عبارة عن مراقبة المطابقة و ليس الكفاءة و الفاعلية.

يجب أن تكون مراقبة التسيير فن التفويض مع بقاء المسؤول مطلع بسير العمليات، و يملك القدرة على التدخل لتصحيح المسار عند اللزوم. فاللامركزية لا تعنى إعطاء الفرد مطلق الحرية

بل هي منح الاستقلالية في إطار ترابط حتمي بين مختلف الوحدات العملية التابعة للمؤسسة، يجب أن تكون مراقبة التسيير جهاز عصبي يضمن تناسق مختلف مراكز القرارات [1].

إلا أن هناك مشكل مهم يكمن في كيفية النجاح في تحقيق لامركزية القرار، دون أن يتسبب ذلك في تفكك أو انفجار المؤسسة بسبب العمل المنفصل للوحدات و غياب التناسق فيما بينها، و هو التحدي الرئيسي لمراقب التسيير، الذي سيعمل من خلال تصميم مجموعة من أدواته إلى منحها نفس الصيغة و الشكل من جهة و يسمح بتكامل و تناسق الأداءات لكل الأقسام من جهة ثانية، مع التركيز دائما على ضرورة تعاون و تفاهم المسؤولين أثناء التصميم و عند إستغلال تلك الأدوات.

- مساعدة المسؤولين العمليين علي التعلم و التدرب:

من المسموح للإنسان أن يرتكب خطأ، لكنه من غير الجائز أن يعيد نفس الخطأ مرة أخرى، فمن الضروري إذا الاستفادة من الأخطاء السابقة ليكون ذلك بداية لمسار تدريب.

تهدف مراقبة التسيير إلى تفضيل هذا التدريب عند المسؤولين العمليين، و يستطيع بذلك المسير أن يتكون بصفة مستمرة و يتمكن بالتالي من تطوير خبراته من خلال مواجهة قراراته بالنتائج المتحصل عليها.

فإذا لم تكن هذه النتائج تلك التي قدرها، فيجب في هذه الحالة أن يبحث عن السبب، هل كان من الممكن أن يتنبأ بذلك ؟ هل كان من الضروري أن يتصرف بصفة أخري و هل كان قادرا على ذلك؟ ماذا يمكنه أن يفعل عندئذ ؟

مراقبة التسيير تساعد المسؤول إذا في التدريب و تحسين أداءه من الميدان، بإجباره على مواجهة تقديراته مع تحقيقاته باستمرار بواسطة تحليل الانحرافات و البحث عن أسبابها؛ و تكون هذه فرصة للمسؤول للتحليل و التفكير حول الماضي و ما كان منتظرا في الحاضر بالتالي يستطيع التعرف على مواقع الخلل و تحسين أداءه في المستقبل.

بعد معرفة تعاريف،خصائص و أهداف نظام مراقبة التسيير،يمكننا أن نخرج بمزاياه التالية:

- أنه يسعى إلى التفكير الدائم في المستقبل ؛
- يسمح بتحقيق رد فعل سريع لنظام القيادة (توفير المعلومات الضرورية التي تتحقق فيها شروط التوقيت المناسب، الدقة ،الوضوح..)؛
- يمكن من تحقيق الانسجام بين مجموع أهداف المؤسسة و القيام بقياس الأداء ؛
- إضافة إلى مشاركته في تحقيق اتصال جيد والتقليل من الصراعات و اللامبالاة اتجاه تلك الأهداف (الإدارة بالمشاركة).

---

(1) ARDOIN.J-& JORDAN.H. 1978. P23.

ب- حدود نظام مراقبة التسيير:

إلا أن هناك صعوبات ترتبط بالتحقيق العملي لأسس مراقبة التسيير، تشكل هذه الصعوبات معيقات أو عيوب من الضروري التطرق إليهـا و معـالجتها للحكم على مدى كفاءة هذا النظـام و بالخصوص طابعه العملي، نذكر من بينها مايلي:

- خاصية تعدد الاختصاصـات لمراقب التسيير، المتعلقة بكثرة الكفـاءات الواجب أن يتحكم فيها و التي تجعل منه إنسانا نادرا، بحيث أنه يملك عدة مزايا في نفس الوقت: الإلمام بتقنيات التخطيط المتعددة (الإستراتيجي، العملي، التنفيذي)، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيـق و الاتصـال، قـابلية التوليف و تركيب المعطيـات المتعددة ..الخ. مما يطرح سـؤال جوهـري و هو :" كيفية إيجاد هذا الإنسان متعدد الاختصاصات ؟ "

- المشكل الثاني له علاقة باختيار المعلومات التي تحتاجها المؤسسة فعلا من ضمن جملة المعلومات المتاحة إليها، بمعنى مدى صلاحية المعلومات التي تم توفيرها من قبل مراقب التسيير للعملية التسييرية، و هذا مرتبط بملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها بصورة جيدة.

في هذا المجال يؤكد GERVAIS,(M) بأن لمراقب التسيير مهمة أساسية هي تسيير المعلومة نظرا لكونها أساس للتكيف مع التغيرات خاصة الخارجية منها وهي عامل من عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة، فعلى أساس المعلومات يتم تعديل الأهداف والهياكل وحتى طرق الاتصال.

فالأوضاع الاقتصادية- بصفة خاصة- تتطور بسرعة متزايدة، مما يجعل الأفاق القصيرة المتوسطة و الطويلة تتقلص شيئا فشيئا، لتصبح بذلك فعالية المعلومة مرتبط بمداها الزمني المتناقص هو أيضا، مما يؤدي إلى ظهور احتياجات جديدة من المعلومات بصفة مستمرة، خاصة منها الكيفية .

رأينا هنا الحاجة إلى المعلومة الذي يقابله من جهة أخرى الفائض في المعلومة بحيث تظهر المؤسسة كقاعدة غنية بالمعلومات، وتشمل بذلك معلومات عديدة غير مستغلة بالرغم من توفرها في جهة والحاجة إليها في جهة أخرى في نفس المؤسسة.

يمكن ملاحظة هذا الفائض في المعلومات خاصة في حالة ما إذا كان مراقب التسيير يشتكي من عدم استغلال المعلومات التي يجمعها، فالإدارة ترد لوحات القيادة التي وضعها و المسؤولون العمليون كذلك، و السبب في ذلك هو إكتضاض المعلومات بها و عدم وضوحها أو ملاءمتها لطبيعة النشاط.

قد يعود المشكل الأساسي في ذلك إلى قصور في الاتصال الذي يسمح بتنقل المعلومات بدون أي حاجز، و من جهة أخرى لطبيعة تكوين مراقب التسيير، الذي يمكن من الإلمـام بالأوجه

المختلفـــة الحقيقيـــة للنشـــاط و يسمح بتنظيم حركة المعلومات في المؤسسة؛ توفر هاذين العاملين قد يحقق التوازن بين عدم وجود المعلومة و كثرتها.

- عملية تقييم الأداء تشكل بدورها مشكل أساسي لعمل مراقب التسيير، فالبرعم من اتفاق المسؤولين العمليين مع الإدارة على الأهداف التي ستكون أساسا لتقييم نتائج أعمالهم، فهناك سؤال جوهري يطرح نفسه، و هو كيفية معرفة ما إذا كان الانحراف يستدعي اتخاذ قرارات تصحيحية بمعنى أخر ما هي الانحرافات التي تتطلب رد فعل نظام المراقبة.

يرتبط هذا المشكل بنقطتين أساسيتين، أولهما هو عدم وضوح العلاقة بين الأداءات و الأهداف، بمعني أنه سواء أن تلك الأداءات لا تترجم الهدف، أو أن تلك الأهداف لا ترتبط بطبيعة الأداء أي بميدان النشاط، و الحل هو التحديد الجيد للأهداف كما رأيناه سابقا.

أما العامل الثاني فهو مرتبط بالتفسير الجيد للفوارق ذات الأهمية، أي التعرف على أسبابها الحقيقية.

في حالة تحقيق الشرطين، تتم عملية مقارنة النتائج بالتقديرات، فإذا كان الفارق عميق فهذا يستدعي تدابير تصحيحية، أما إذا كان طفيف فسيتم غض النظر عنه (و هو ما يعرف بالقيادة بالإستثناء)، و هذا نظرا لكون عملية التقييم مكلفة، و الأمر يتطلب مقارنة تقريبية لهذه التكاليف بالنتائج المنتظرة منها مسبقا لاتخاذ قرار التعديل.

- هناك مشكل أخر مرتبط بمردودية نظام مراقبة التسيير، فالهدف من وضع هذا النظام هو الاستغلال الأمثل للموارد، و تحقيق الاقتصاد في النفقات، فإذا كانت التكاليف الناتجة عن وضعه تفوق تلك التي يهدف إلى توفيرها، فهنا لا حاجة لوضعه.

فبالرغم من إمكانية تحديد تكاليفه تقريبا، من الصعب تحديد قيمة هذا النظام تحديدا دقيقا بمعنى قياس نتائجه، و التعرف على الأرباح التي نتحصل عليها منه، فهل تقاس هذه الأخيرة من خلال تكلفة الأخطاء التسييرية التي تم تفاديها (كيف يمكن قياس ذلك)، أم هل ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار، أو بدرجة تحقيق الأهداف، أو أيضا بتحسين الجو الاجتماعي..الخ.

الملاحظ أنها مفاهيم يصعب حصرها و بالتالي قياسها، فبعضها غير قابل للقياس، و منها ما هو غير مستقل عن غيره من المعايير بحيث أن له عدة أبعاد، و هذا ميدان في مراقبة التسيير غير معالج لحد الآن و لا بد من التطرق إليه للحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير.

4.1 مراقبة التسيير، المراقبة الداخلية و المراجعة:

للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم الثلاثة، من الضروري التعرف أولا على مفهوم كل منها:

أ- المراقبة الداخلية CONTROLE INTERNE :

تتمثل المراقبة الداخلية أساسا في مقارنة عمل معين بمرجع محدد (قواعد، سياسات،..) و الذي يقود عملية تنفيذ ذلك العمل.

تعرف الجمعية الأمريكية للمحاسبين المراقبة الداخلية على أنها: "الخطة التنظيمية و كل ما يرتبط بها من وسائل و إجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، إختبار دقة الحسابات و درجة الإعتماد عليها، تنمية كفاءة العاملين و تشجيع إتباع السياسات الإدارية الموضوعة"[1].

يتمثل الهدف الرئيسي الذي ينبغي على المؤسسة أن تحققه من وضع و تطبيق نظام المراقبة الداخلية في "التوفيق و الربط بين سلوك العاملين و أهداف المؤسسة التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها" [2].

يتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقات بين السلطة و المسؤوليات و يحدد الإختصاصات و مهام كل عامل، و أيضا بمجموع الإجراءات و السياسات التي تهدف إلى تنفيذ ذلك النظام بالمؤسسة، التي تقي أصول المؤسسة من التلاعب، الإختلاس و سوء الإستعمال، و تضمن الدقة المحاسبية للبيانات للتمكن من الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المستقبلية من خلال إحترام المبادئ المحاسبية و السياسات المالية للمؤسسة.

يؤكد التعريف السابق أن المراقبة الداخلية ليست وظيفة، بل هي مجموعة من الإجراءات، التي تتمثل في: تعليمات تنفيذ المهام، الوثائق المستعملة، محتوى هذه الوثائق، كيفية نشرها و طريقة حفظها، المهام و المسؤوليات و كذا كيفية جمع و معالجة المعلومات المرتبطة بالمؤسسة.

لابد من إعادة النظر و تقييم مدقق في نظام المراقبة الداخلية، بالتالي و على هذا الأساس تضع الإدارة العامة هيئة خاصة، مكلفة بالإعلام عن الأخطاء أو الخسائر التي قد تحدث نتيجة عدم التحكم و السيطرة (عجز المراقبة الداخلية)، وتتمثل هذه الهيئة فيما يسمى: بالمراجعة الداخلية.

---

[1] إدريس، عبد السلام اشتيوي. ص 52.

[2] وليد، توماس و أمرسون هنكي. 1989، ص370.

ب- المراجعة L'AUDIT:

كما جاء تعريف المراجعة على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية كما يلي:" المراجعة هي عملية منظمة و منهجيـــة لجمع و تقييم الأدلة و القرائن، بشكل موضوعي، التي تتعلق بنتـــائج الأنشطـــة و الأحداث الإقتصادية، و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة" [1].

يقوم المراجع إذا بتقييم كل جزء من أنظمة المراقبة الداخلية، يقوم بفحص مبادئ كل جزء من أجزاء النظام لتحديد ما إذا كان هناك أساليب سليمة للمراقبة الداخلية، تم يقوم بإختبارات للتحقق من إلتزام المؤسسة بإتباع هذه الأساليب و الإجراءات. و هو بهذا يقدم رأيه بالنظر لنتائج الفحص بكل نزاهة و موضوعية من خلال إعداد تقرير محدد.

فخلال مهمة التدقيق على المراجع اكتشاف الخلل و الانحراف الذي يصيب النظام و الإدلاء به، قبل أن يتطور و يؤدي إلى نتائج سلبية و خطيرة على المؤسسة.

هذا ومن جهة أخرى، ليس من مسؤولية المراجع دراسة و إيـــجاد الحلول الـــمثلى، فذلك يعتبر من مهام المسيرين، لكن من المستحب أن يعطي المراجع توصياته في الحلول الـــممكنة.

المراجعة إذا وظيفة محددة، و هي وسيلة من وسائل المراقبة الداخلية أي جزء منها، و هي على عكس المراقبة الداخلية، تحدث عادة بعد التنفيد (لاحقة) لتقييم كافة النشاطات التي تتضمنها المراقبة الداخلية.

و كخلاصة القول، فان المراقبة هي الحصول على كل المعطيات التي تسمح بالمحافظة على التحكـــم في كل الأوضاع، مهما كانت الميادين، أما المراجعة فهي تقييم درجة هذا التحكم.

المراقبة الداخلية و مراقبـــة التسيير إذا نظامين متكاملين، و يقومـــان برقابة متبادلة فيما بينهمـــا، فمن جهة يقوم مراقب التسيير بإعداد و تصميم نظام المعلومات، بينما يقوم المراجع بمراقبة هذه المعلومات (مثلا مؤشرات لوحات القيادة) للتأكد من مدى سلامتها ومصداقيتها.

يقوم مراقب التسيير بإعـــداد مختلف الميزانيـــات بما في ذلك ميزانية إدارة المراجعة الداخلية، و يقوم بتحليل فروقات و إنجازات هذه الإدارة، في حين يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى تطبيق تلك الميزانيات بما في ذلك ميزانية مراقبة التسيير.

---

[1] وليد، توماس و أمرسون هنكي.مرجع سابق الذكر. ص 26.

المبحث الثاني : طريقة عمل نظـــام مراقبـــة التسيير

تمهيـــد:

يرتكز التطبيق العملي لنظام مراقبة التسيير على ثلاثة أسس، أولا احترام منهجية عمل خاصة به، ثانيا استخدام أدوات و تقنيات معينة، وثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة .

تعني منهجية مراقبة التسيير المسار (و الذي تعرفنا عليه بصفة موجزة من خلال خصائص نظام مراقبة التسيير) الذي يتبعه هذا النظام لتحقيق هدفه، و المتمثل في تحقيق المساعدة على القيادة إلى جانب المسؤولين العملين بغية الوصول إلى الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

يتمثل هذا المسار في تسلسل منطقي لمجموعة من المراحل التي تحقق قيادة و تناسق جيد للأداءات التسييرية من المستوى الإستراتيجي إلى التنفيذ اليومي، ينتهي هذا المسار (و إن كانت نقطة النهاية هذه، بداية في الحقيقة لدورة أخرى) باقتراح تعديلات و توصيات تمكن من تصحيح الوجهة و بالتالي تحقيق الأهداف، أو قد ترتبط هذه التوصيات بتغيرات أخرى سنراها فيما بعد.

يمكن اعتبار الوسائل و الأدوات المستخدمة من طرف هذا النظام كإمداد تقني يساير المسار السابق ذكره، و هي عبارة عن مجموعة من التقنيات و الإجراءات التي تسمح بتخطيط النشاطات مراقبة الأداءات و قياس النتائج.

أما التنظيـــم فهو تقسيم المؤسســـة إلى مجموعة من مراكز المسؤوليـــة، لكـــل منهـــا أهداف، مسؤوليات و وسائل معينة كما تعمل كلها وفق المسار المذكور أعلاه، وتهدف إلى تحقيق تحكمها بنشاطاتها ضمن مجال اختصاصها.

لمزيد من التوضيحات سنعمد في هذا المبحث إلى عرض هذه الركائز الثلاثة لمراقبة التسيير هذه بشكل تفصيلي أكثر.

1.2 مكانة ومهام مراقب التسيير :

أ- مكانة مراقب التسيير بالمؤسسة:

مراقب التسيير ليس المعني بالتحكم في تسيير المؤسسة، لأن ذلك دور المسؤولون العمليــون و إدارة المؤسسة، في حين أن مراقب التسيير مكلف بمساعدتهم في الحصول على هذا التحكم من خلال وضعه للوسائل اللازمة لذلك.

في هذا المجال نجد انه طالما شبه مراقب التسيير بالملاح (Navigateur) الذي يعمل إلى جانب قبطان السفينة، فهو لا يوجهها ولا يتحكم في القيادة، إلا أنه يجمع المعلومات التي بإمكانها أن تساعد قائد السفينة على إختيار وجهته(المسافة المقطوعة، الإتجاهات الممكنة..).

إلا انه حتى تبلغ السفينة غايتها بدون أي حادث، يجب أن تكون القيادة جيدة، يجب أن يكون كل الطاقم في المستوى(تحفيز و تأهيل)، أن تكون مهام كل منهم محددة بوضوح مع وجوب إحترام هذا التنظيم من قبل الجميع، من الضروري أيضا أن تتخذ القرارات اللازمة بذكاء في الوقت المناسب و إلا...

هذا ينطبق تماما على المؤسسة، نظام مراقبة تسيير جيد ضروري كذلك الأمر بالنسبة لصانعه أي مراقب التسيير الذي تشترط فيه الكفاءة و التأهيل؛ إلا أن هذا ليس الشرط الوحيد لتحقيق كفاءة الأداءات المنشودة و التحكم التسييري المرجو، فهذا النظام يندمج في مجموعة أكبر هي المؤسسة بأهدافها إمكانياتها و موظفيها، بنمطها التسييري تاريخها و ثقافتها.

الشكل 2-2-1: مراقبة التسيير في قلب المؤسسة

المصدر : DE KERVILER. I & DE KERVILER. L. 1994. P13.

بناءا عليه من الضروري من جهة أن يكيف مراقب التسيير أدواته و منهجيته مع المحيط الذي يعمل به أي مؤسسته، لأنه و قبل كل شيء وجد لأجل حل مشاكل خاصة بها، و بما أن لكل مؤسسة خصوصياتها فنفس الشيء ينطبق على النظام المدمج بها. و إلا كان مصير هذا الأخير الفشل لا محالة.

من جهة ثانية مراقب التسيير ليس وحده المسؤول على النتائج المحققة، بل كل المؤسسة بعمالها و أهدافها و إمكانياتها، يجب أن تكون المؤسسة كلها في المستوى و هذا ما يدل على إرتباط مراقب التسيير بكل أنظمتها و على عمله في سبيل تناسق كل أجزاءها.

بحكم طبيعة عمله يمكن إعتبار مراقب التسيير مستقبل رئيسي للمعلومات في المؤسسة، و هو بهذا يوجد في مركز تدفق المعلومات، إذ أنه يستقبل، يحلل، يشرح، يعيد إرسال المعلومات التي إستلمها (عادة ما تكون في شكل مغاير) للأخرين[1].

ترتبط مكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة إعتبارات، كحجم المؤسسة، طبيعة عملها(مركزية أو لا)، الوسائل المتاحة و الأهداف المتبعة من قبل الإدارة العامة.

عادة ما يتم إلحاق مراقب التسيير بالمديرية المحاسبية و المالية، إما كمسؤول عنها أو مسؤول بها. لكن التطورات الحالية تحبذ أن يكون ذا سلطة مستقلة خارج التنظيم ليرتبط مباشرة بالإدارة و بهذا تكون له سلطة إستشارية مهمة ومساعدة على إتخاذ القرارات.

ب- مهامه:

من الضروري أن يلم مراقب التسيير بكفاءات متعددة، أن يكون عارفا بالتقنيات المحاسبية للتمكن من معرفة وضعية حسابات المؤسسة، يحسن إستخدام أدوات التحليل المالي و الإحصاء و التخطيط، قادرا على الإتصال بسهولة مع العمال و الإدارة العامة، مع المسؤولين العمليين و الوظيفيين لأن ذاك هو مصدر معلوماته، أن يتميز بالإلحاح و سعة البال و قوة البرهان لجعل إقتراحاته و توصياته ترى يوما النور، أن يتميز بالخلق و الإبداع لإيجاد حلول لأوضاع معينة.

حسب الرقم 90 لمجلة تبادلات (ECHANGES) وهي مجلة تصدرها الجمعية الفرنسية للمديرين الماليين و مراقبة التسيير، نجد أنه تم إقتراح ثمانية (08) أدوار لمراقب التسيير هي[2]:

1. إستشارة و مساعدة على إتخاذ القرارات للإدارة العامة.
2. إستشارة و مساعدة على إتخاذ القرارات للمسؤولين العمليين.
3. حث المسؤولين العمليين على التفكير المستقبلي.
4. المساعدة على تقييم الأداءات الفردية.

---
[1] DE KERVILER. I & DE KERVILER. L.OPCIT. P12.
[2] LONING.H & al. 1998. P232.

الشكل 2-2-2: المؤهلات و الكفاءات المطلوبة في عروض توظيف مراقب التسيير

SOCIETE SPA

RECRUTE

— 1 chef de cellule contrôle de gestion

Profil : licencié en sciences économiques option finances
Expérience exigée minimum 5 ans
Résidant à Oran

— 1 ingénieur technico-commercial

- Profil : ingéniorat d'Etat
- Expérience exigée minimum 5 ans
- Résidant dans la wilaya de Ouargla

Conditions

- Etre apte aux déplacements
- Etre dégagé des obligations du service national
- Maîtrise de la langue anglaise
- Maîtrise de l'outil informatique

Est offert

- Un salaire négociable selon compétences
- Divers avantages liés au poste
- Cadre de travail ambiant, très agréable

Nota : Les intéressés (es) devront adresser leur candidature à :
Boîte postale n°27068 El Hamri,
Oran ou par fax au (06) 34.32.98.

***Nous ne répondrons qu'aux candidatures retenues.**

GRAND GROUPE AGROALIMENTAIRE PRIVÉ

RECHERCHE

POUR L'UNE DE SES PLUS IMPORTANTES FILIALES BASÉE À ROUIBA SON

CONTRÔLEUR DE GESTION

Sous l'autorité du Directeur de l'Administration et des Finances à qui il reporte, il aura pour **missions principales** de :

- Etablir et valider le budget annuel de l'entreprise.
- Analyser mensuellement les écarts entre prévisions et réalisations et proposer les mesures à prendre.
- Contrôler la bonne application des procédures de gestion.
- Rechercher en permanence l'amélioration des prix de revient à qualité constante.
- Contrôler les charges de fonctionnement et d'investissement des différentes structures.
- Fournir à tous les utilisateurs les informations de gestion pour améliorer leurs performances.

Conditions requises :

- Economiste ou financier ayant une longue expérience dans le contrôle de gestion. Une double formation serait appréciée.
- Expérience dans un poste similaire de 5 ans minimum.
- Pratique courante de l'outil informatique.
- Une bonne connaissance en anglais.

Poste basé à Rouiba.

Il ne sera répondu qu'aux candidatures remplissant strictement les conditions requises.

Veuillez adresser lettre de motivation, prétentions et CV détaillé accompagné d'une photo à l'adresse suivante :
Boîte Postale n° 51. Rouiba. Alger.

© 2001 EPCOM ✆ 021 67 06 37

GROUPE INDUSTRIEL

REDMAN - Fiat - UNIONAIRE - PORCHER- MAGAL

Recrute

1 Directeur général

pour sa filiale de production de margarine et de graisses végétales

Profil :
- Meneur d'hommes
- Universitaire : spécialité en agroalimentaire
- Maîtrise tous les paramètres de gestion : comptabilité, commerciale, gestion des stocks
- Age souhaité : 40 ans et plus
- Expérience professionnelle d'au moins 10 ans
- Forte motivation

Il est offert
- Rémunération intéressante
- Avantages sociaux
- Cadre de travail agréable
- Possibilité de logement

1 Directeur financier

pour l'ensemble des sociétés

Missions :
- Définition et mise en place de la stratégie financière
- Contrôle financier des sociétés
- Animation et suivi du département contrôle budgétaire (contrôle de gestion)
- Confection et suivi de tableaux de bord de gestion

Profil :
- Expérience dans le domaine d'au moins 10 ans
- Titulaire d'un diplôme d'expertise comptable ou équivalent
- Résidant à Alger
- Forte motivation devant se traduire par une implication importante

Il est offert :
- Rémunération intéressante
- Des avantages sociaux
- Cadre de travail agréable
- Une possibilité certaine d'évolution professionnelle

Prendre RDV pour un entretien personnalisé
Tél. : 021 92 58 40 - Faxer CV au 021 92 34 22.

ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE DE REALISATION D'INFRASTRUCTURES FERROVIAIRES

EPE INFRAFER - LEADER DES TRAVAUX FERROVIAIRES

recrute

1) Pour ses centres de maintenance :

- Ingénieur en maintenance, spécialité mécanique, électrotechnique, hydraulique.

Conditions :
- Diplôme d'Etat
- Expérience professionnelle de 3 an[illegible]
- Résider dans les wilayas d'Alger, [illegible]merdès, Oran, Skikda, Annaba.

2) Finances et comptabi[illegible]

- 1 chef de départem[illegible]t comptabilité générale

Conditions :
- Diplôme supérieur
- 5 années d'expérience professionnelle
- Résider dans les wilayas d'Oran et Boumerdès

- Chargé d'études

Conditions :
- Diplôme supérieur
- 3 années d'expérience professionnelle

3) Marketing et commercial

- 1 cadre

Conditions :
- Niv[illegible]
- [illegible] années d'expérience professionnelle

4) Audit et contrôle de gestion

- 3 auditeurs polyvalents (finances, comptabilité, contrôle de gestion).

Conditions :
- Diplôme supérieur
- 3 années d'expérience professionnelle
- Résider à Alger ou Boumerdès

5) Travaux

- [illegible] projet

Conditions :
- Diplôme supérieur en travaux publics ou génie civil
- 3 années d'expérience professionnelle
- Résider dans les wilayas d'Alger, Boumerdès, Annaba, Skikda, Oum El Bouaghi, Sétif, Oran, Aïn Defla.

Adresser demande manuscrite avec CV détaillé et photo à **INFRAFER, DRH, BP 208, Rouiba.**

NB : Il ne sera répondu qu'aux candidatures jugées intéressantes.

المصدر: عروض عمل مقتطفة من جرائد وطنية.

5. مراقبة تقنية لإستخدام الوسائل.
6. تحسين مصداقية و دقة المعطيات.
7. تحليل التكاليف والنتائج.
8. تشخيص الإحتياجات و خلق الوسائل.

دائما حسب هذه المجلة و كنتيجة لإستقصاء جمع 168 مؤسسة، فإن المراقبين يعتبرون الأدوار 4/3/2/1 أساسية، المديرين يفضلون الأدوار5، في حين يرى العمليون أن الأدوار7/6 هي ما يقوم به مراقب التسيير.

إلا أنه في الواقع الميداني (ما تم ملاحظته فعلا)، يقوم المراقبين بالأدوار8/7/6/5/4/3 ، في المقابل يجد المديرين أن الأدوار7/5/4/2/1 هي التي يتم القيام بها، أما المسؤولون العمليون فلم يدلوا برأي معين.

تدل نتيجة هذا اللإستقصاء أن دور مراقب التسيير يظهر أقل أهمية بالنسبة للعمليين مقارنة بالمديرين و مراقبي التسيير، المراقبين يعتبرون أكثر الجانب التقني للعمل، في حين يؤكد المديرين على أدوار الإستشارة و المساعدة على إتخاذ القرارات.

في كل الأحوال و بغض النظر عن مكانة مراقب التسيير في المؤسسة، نجد أن لمراقب التسيير عموما المهام التالية[1]:

- تصميم و تطوير نظام مراقبة التسيير (وضع الخطط العملية و الموازنات و لوحات القيادة..الخ)
- المراقبة بالمعنى الضيق لها، أي القيام بمراقبة أمامية و خلفية، الأولى تخص التخطيط و إختيار طرق التنبؤ، القيام بالدراسات الإقتصادية و تنسيق الأعمال..، و الثانية للتأكد من مدى مطابقة التحقيقات مع الخطط، تحليل الفروقات و إقتراح إجراءات تصحيحية.
- تقديم مساعدته الإستشارية للإدارة و للمسوؤلين، يساعد في تحديد الأهداف، الفرضيات الإقتصادية في المدى المتوسط، تقديم رأيه حول تحقيق الأهداف و يقترح تعديلات.

2.2 مسار مراقبة التسيير:

تجتمع التعاريف المقترحة و المقدمة سابقا عن مراقبة التسيير، على اعتبار هذا الأخير مسار دائم للتعديل و التحكم، بغية توضيح طبيعة هذا المسار لا بأس من اقتراح تعريف أخر لمفهوم المسار و ربطه بمراقبة التسيير.

---
[1] SCHMIDT.J & al. 1986. P(244-248).

يعرف LORINO(P) [1] المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة، وفق طريقة تسلسلية أو متوازية، بحيث يقوم بتوليف و استخدام عدد من الموارد، طاقات و كذلك كفـــاءات، لأجل خلق نتيجة أو مخرجات، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارجي عن ذلك المسار.

يشمل نظام مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف، جملة من الأنشطة المتتابعة و التي يمكن تجميعها إلى أربعة مراحل أساسية هي : التخطيط، التنفيذ، المتابعة و التحليل، و أخيرا التصحيح.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية و بالتالي مسؤوليات مختلفة، إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة؛ النتيجة المنتظرة من هذا المسار تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية خاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف (انظر الشكل التالي).

يعتبر هذا المسار جوهر عمل نظام مراقبة التسيير، و هو يمثل نقطة اندماجه مع تسيير المؤسسة ككل، بحيث توسع مجال دراسته ليتدخل في مرحلة التخطيط التي طالما كانت حكرا على الإدارة العامة؛ و يستمر إلى غاية نهاية مرحلة التنفيذ.

يلعب هذا المسار ثلاثة أدوار أساسية، الأول دور الكاشف(éclaireur) الذي يقدم المعلومات اللازمة و يوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية وأيضا دور المساند(Assistant) الذي يعمل على المساعدة في تحديـــد الأهداف و وضع برامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء و قياس النتائج و أيضا تقديم الاقتراحات و التوصيات التي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل.

المرحلة 1 : التخطيـــــط LA PLANIFICATION

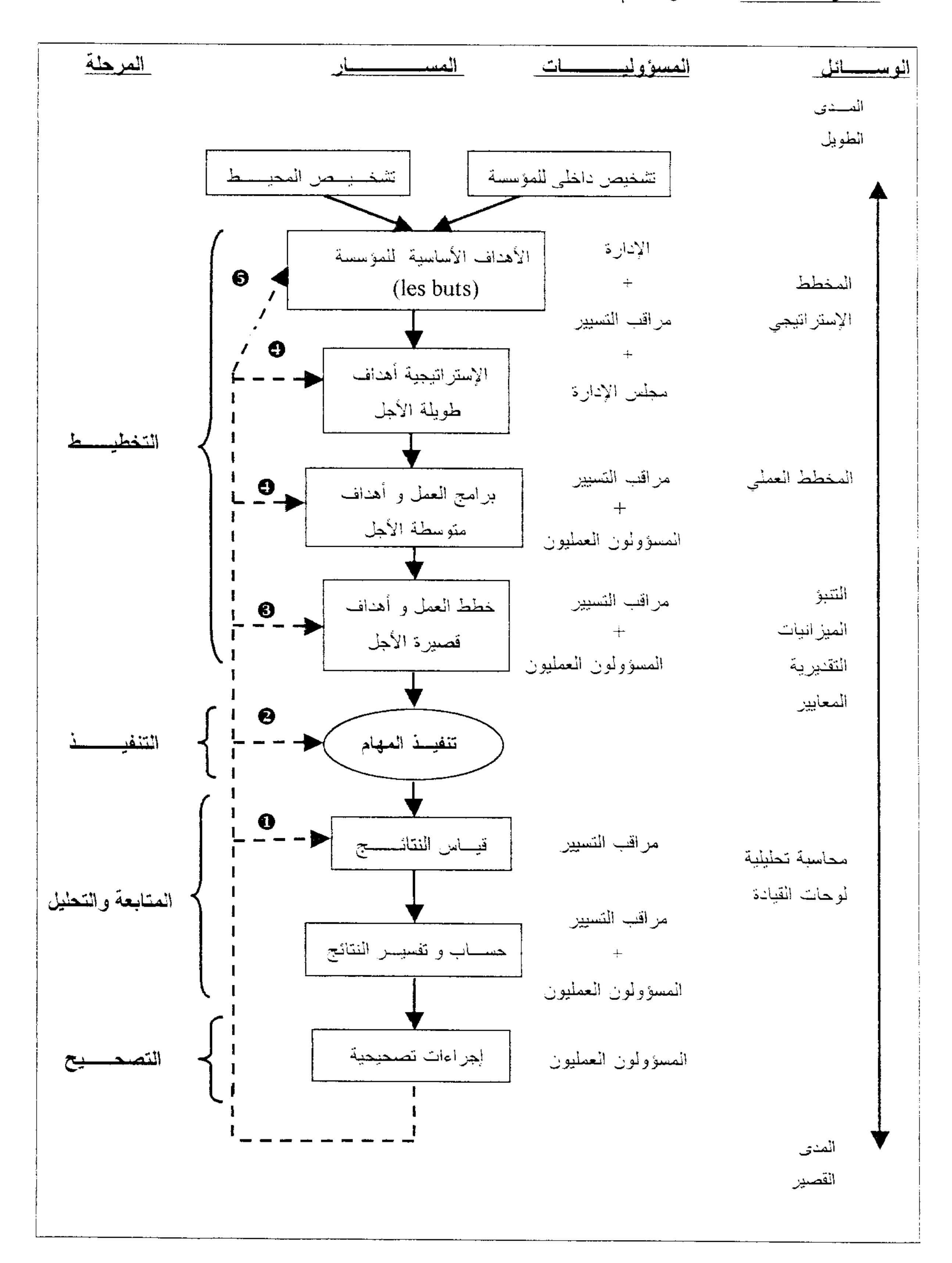
نقطة الانطلاق لهذا المسار كما قلنا سابقا تتعدى المدى الزمني الذي طالما اعتدنا ربط مراقب التسيير به، أي المدى المتوسط و القصير، بحيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، و يساعد بعدها المديرين على الترجمة العملية للسياسات المختارة أي إكسابها الصيغة الاقتصادية [2] .

يتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقب التسيير، مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

---

(1) LORINO.P.Revue française de gestion . 1995. P55-71.
(2) DE KERVILER .I & DE KERVILER .L. 1994. P14.

الشكل 2-2-3 : مسار نظام مراقبة التسيير



المصدر : (بتصرف) CUYAUBERE.T & MULLER.J.1990. P20.

تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات و التي توافق المدى القصير(<=سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، من الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة و مرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

المرحلة 2 :التنفيـــذ L'EXECUTION

بعدما تم التخطيط لما سيشرع في تنفيذه، و هذا انطلاقا من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها، بتحقيقها في الميدان و على أرض الواقع. تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

المرحلة 3 :المتابعـــة و التحليـــل LE SUIVI ET L'ANALYSE

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، فبحيث لا يمكن التأثير على الماضي، يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الطلقة إن صح القول.

المرحلة 4 :الإجراءات التصحيحيـــة LES ACTIONS CORRECTIVES

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة(الحالة ❶ لمخطط المسار الموضح سابقا)، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات(❷)، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة (❸)، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجيات نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة(❹)، و أخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة و غايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها(❺).

نعيد و نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات و تقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشان، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها.

يؤكد هذا على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري بالتركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع و استغلال نظام مراقبة التسيير، فأي حذف أو إهمال لإحدى هذه المراحل يجعل هذا النظام أعرجا و بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود فأحيانا نجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى و الثانية على حساب

المرحلة الثالثة و الرابعة، و هي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء، لأن أهميتها منصبة أكثر على التخطيط و التحليل دون الأداء و التقييم.

3.2 تنظيم مراقبة التسيير :

يعمل مراقب التسيير على إمداد الإدارة العامة و المسؤولين العمليين بالمعلومات اللازمة التي على ضوءها يقومون باتخـــاذ القرارات المنـــاسبة التي تحقق لهمـــا أهدافهم و فق الآجال المحدد و الوسائل المتاحة.

يمكن أن ينجح مسار مراقبة التسيير كما رأيناه سابقا، في حالة ما إذا كان مراقب التسيير على علم بمجال عمل المسؤولين و كذا السلطات المخولة لديهم والتي تمكنهم من التأثير و اتخاذ القرارات بشأن أحد أجزاء المؤسسة (كالتكاليف، رقم الأعمال، أصول المؤسسة)، خاصة في حالة ضرورة تعديل المسار أو تصحيح الأخطاء.

لهذا السبب و في إطار الهيكلة التنظيمية للمؤسسة، يقوم مراقب التسيير بتقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية، لكل منها مسؤول عنها فوضت إليه السلطات اللازمة و حددت له الأهداف المنتظرة، كما أنها تملك وسائل المراقبة كالميزانيات التي تبين مسؤولياتها وتسمح لها بمتابعة إنجازاتها، وتوضح أيضا طموحات الإدارة العامة في ذلك المجال.

أ- مراكز المسؤولية تعريف و خصائص :

يمكن تعريف مركز المسؤولية على أنه:" فرع من المؤسسة يتصف بالخصائص التالية :

- نشاط متجانس (إنتاج، بيع،...الخ)؛
- وجود مسؤول عن هذا الفرع (يملك السلطة اللازمة لاستخدام الوسائل)؛
- مسؤوليات مفوضة (في إطار الميزانية) مع أهداف محددة ؛
- وسائل (لتمويل خطة العمل)؛
- نتائج يمكن قياسها "[1].

تتمثل الفكرة الأساسية التي تقوم على أساسها مراكز المسؤولية هي أن تفويض السلطة يجعل الأفراد مسؤولين و محفزين أكثر بالمؤسسة. من هذا التحفيز المتزايد تنتج في ذات الوقت كفاءة اقتصادية أعلى و رضا أكبر للأفراد .

---

[1] DE KERVILER .I & DE KERVILER .L. OPCIT. P25.
[2] LONING.H & al. 1998. P16.

الفكرة إذا هي الاستناد على "الفرد" وعلى رضاه، ليس فقط لغايات إنسانية و لكن أيضا و بالخصوص إقتصادية. يسمح تفويض السلطة -بصفة خاصة- بجعل عملية اتخاذ القرار "على مقربة أكثر" للميدان، وهذا يقلص من جهة مدة الإجــابة، ومن جهة أخرى هنـــاك تتجمع الكفاءات العملية " الفعلية " مما يحقق التحكم التسييري المنشود.

وبالتالي فمركز المسؤولية مجموعة جزئية من المؤسسة قد تكون مصلحة، إدارة، مصنع أو فرع، تملك هذه المجموعة الجزئية السلطة المفوضة لاستخدام الوسائل المادية، البشرية والمالية في إطار خطة عمل محددة تسعى إلى تحقيق هدف خاص بها.

معنى الهدف في إطار مراقبة التسيير هو" إمكانية التأثير الفعلي على النتيجة، يجب أن يكون هذا الهدف محدد في التاريخ والقيمة، التاريخ هو نهاية سنة الميزانية، أما الطابع الكمي فهو يعني قابليته للقياس " [1] قد يكون ذلك من خلال حجم الإنتاج أو هامش الربح ...الخ.

كنتيجة لهذا التعريف فانه لا يمكن وضع مراكز مسؤولية في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي، فوجود الهدف يستلزم تفويض السلطة، وهذه الأخيرة تسمح بالتأثير الفعلي على عنصر أو أكثر من عناصر الميزانية (من خلال إصدار الأوامر، إتخاذ القررات..) و بالتالي إمكانية التأثير على الأداءات، في حين أن طبيعة تلك المستويات التنظيمية الدنيا لا تمكنها من الحصول على السلطة الكافية لذلك.

ب- المبادئ الأساسية التي تبنى عليها مركز المسؤولية :

ترتكز عملية تقسيم المؤسسة إلي مجموعة من المراكز المسؤولية، على احترام ثلاثة مبادئ هي [2]:

- مبدأ تداخل المسؤوليـــة: LE PRINCIPE GIGOGNE DE RESPONSABILITE

يؤكد هذا المبدأ من جهة على الطابع المتشابك أو المندمج للتفويض، فالمسؤول يتلقى تفويض من رئيسه و هو بدوره يفوض باتجاه مســاعديه؛ و من جهة أخرى يركز هذا المبـــدأ على" الحقوق و الواجبات " المرتبطة بعملية التفويض هذه.

يرتبط التفويض بالسلطة و ليس بالمسؤولية، فهناك فرق جوهري بينهما، بحيث أن الأولى تفوض و الثانية لا، لأنها تعود لمزايا شخصية خاصة بالمسير دون غيره، بالتالي فتفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤلية و لا التهرب منها، بل تبقى المسؤولية قائمة بالرغم من تنفيذ الغير لها.

[1] SCHMIDT.J & al. 1986. P30.
[2] LONING.H & al .OPCIT. P(16-17).

معنى ذلك هو أن التفويض سيستلزم حقوق للمفوض وهي متابعة و مراقبة مساعديه، و لكن أيضا هو يفرض واجبات تتمثل في تقديم تقرير للسلطات الأعلى منه في المستوى التنظيمي؛ فعلى سبيل المثال، إذا ما قام مدير تجاري بتفويض السلطـات اللازمة للاتخـاذ القرارات لأحد مرءوسيه، فهذا لا يعنى أنه غير مسؤول عن القرارات الصادرة عن هذا الأخير، بل بالعكس كلما إزداد تفويض السلطات كلما إرتفعت حجم المسؤوليات باتجاه رئيسه، و إن كان هناك تخفيف للأعباء.

مما يمكننا من تشبيه مراكز المسؤولية بالدمى الروسية، فكل مركز أدنى يدخل في مركز أعلى منه، و هكذا يتحمل المركز الأعلى مستوى كل المسؤوليات و القرارات المتخذة في المراكز الدنيا.

- مبدأ قابلية المراقبـة: LE PRINCIPE DE CONTROLABILITE

يعتبر هذا المبدأ مزيج لمبدأ العدالة (Justice) وإمكانية العمل (Faisabilité) و يرتبط بعملية تقييم أداء مركز المسؤولية، و هو يقضى بأن عملية قياس أداء مركز المسؤولية يجب أن تكون قائمة على أساس العناصر التي يتحكم فيها ذلك المركز، و يقصد بذلك الأهداف المنتظرة منه و التي كما رأينا سابقا يجب أن تكون محددة في المدة و القيمة.

و نظرا لكون الأهداف أساس التقييم، فمن الضروري أن تملك هذه المراكز القدرة الفعلية على التـأثير في معايير التقييـم هذه و بصفة واضحة، و ليس أن يكون عملها ضعيف مقارنة مع تأثيرات المراكز الأخرى أو عوامل خارجية التي يكون مفعولها أكبر بكثير.

- مبدأ الشمـول: PRINCIPE D' EXHAUSTIVITE

وهو أقل أهمية نسبيا من سابقيه، إلا أنه واجب الاحترام عند وضع مراكز المسؤولية، وهو يتمثل في التأكد من أنه قد تم إلحاق كل حساب من حسابات الميزانية أو جدول الحسابات و النتائج على الأقل بمركز للمسؤولية (رقم الأعمال ،التكاليف،الاستثمارات).

بحيث يجب أن تغطى هيكلة مراكز المسؤولية إذن مجموع المؤسسة بدون وجود أي فجوة أو نقصان، و نتأكد بذلك من أن كل معيار من المعايير الخاصة بتقييم أداء المؤسسة موجودة في يد مسؤول معين يتحكم بها و يتابع تطورها خلال الزمن.

ج- الأنواع المختلفة لمراكز المسؤولية:

يمكننا أن نميز بين المراكز الخمسة التالية:

• مراكز التكاليف ومراكز المصاريف: LES CENTRES DE COUTS ET LES CENTRES DE FRAIS

تعرف التكلفة على أنها ما يجب استخدامه لإنتاج أم الحصول على شئ ما و بالتالي فالمسؤول عن هده المركز يتحكم فقط في التكاليف، كمثال عن هده المراكز للمسؤولية نجد ورشة تصنيع أو مصلحة محاسبة لمؤسسة ما.

مركز التكلفة هو دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسؤول عنها عن ما يحدث بها من تكاليف فقط بمعنى أنه طبقا لمفهوم مراكز التكلفة فإن عناصر التكاليف -كلها أو بعضها- تدخل في نطاق تحكم و رقابة و مسؤولية مدير مركز التكلفة، بعكس الإيرادات التي لا تدخل في هذه المساءلة.

و يعد مركز التكلفة أكثر أنواع مراكز المسؤولية شيوعا و إستخداما، السبب في هذا أن الكثير من دوائر النشاط بالمؤسسة يمكن إعتبارها و توضيحها كمراكز تكلفة أكثر من غيرها من مراكز المسؤولية (عند إستحالة قياس مدى تاثير هذه الأقسام على أرباح المؤسسة).

و هنا يكون من الأفضل توصيف هذا القسم على أساس أنه مركز تكلفة، أي يتم محاسبة المسؤول عن هذا القسم عن ما يحدث به من عناصر التكاليف، مع مراعاة أن التكاليف التي تكون موضع المساءلة و محاسبة المسؤول عن مركز التكلفة هي التكاليف التي يمكنه التحكم فيها Contrôlables و التي تدخل في إدارته و نطاق رقابته[1].

الفرق الأساسي بين مركز التكاليف و مركز المصاريف يكمن في مدى القدرة على قياس المخرجات أو الكميات المنتجة لمركز المسؤولية، مما يمكننا من وضع علاقة واضحة بين الإنتاج و الوسائل المستخدمة لذلك بدون غموض، و هذا بدوره يسمح لنا بقياس أداء المسؤول عنه بسهولة من خلال تحليل الانحرافات مقارنة بالمعايير، و نكون في هده الحالة أمام مركز للتكاليف و الذي قد يسمى أيضا مركز التكاليف المنتجة UN CENTRE DE COUTS PRODUCTIFS

مركز التكاليف يتميز إذن بوجود هدف ثلاثي يتمثل كما يلي :

-هدف الكمية : حجم معين يجب إنتاجه (X)

-هدف الجودة : مستوى معين من الجودة واجب احترامه و تحسينه (معايير عالمية ISO)

-هدف التكلفة : تكلفة إجمالية لا يجب تغطيها

بهذا يعمل المســـؤول على إنتاج الكميات اللازمة من كل نوع من المنتجـــات وفق معـــايير و جودة محددة وبالتقليل من تكاليف الإنتاج (مواد أولية، طاقة، عمل مباشر ...الخ).

---

[1] نيستراي هيتجر و سيرج ماتولتش. 1988، ص458.

تقنيات المراقبة المستخدمة عادة لهذا النوع من المراكز هي الميزانيات المرنة و التكاليف المعيارية بالنسبة لكل وحدة منتجة، مما يسمح بتعديل التكلفة الكلية حسب الكمية المنتجة و أنواع المنتجات للتمكن من مقارنة التحقيقات بالميزانية .

نعود الآن للنوع الثاني من مراكز التكاليف و هي مراكز المصاريف (تدعى أيضا مراكز التكاليف التقديرية LES CENTRES DE COUTS DISCRETIONNAIRES) أين يكمن التحدي الأساسي في وضع الميزانيات، لتحديد قيمة الخدمة المنتظرة من هذه المراكز و الوسائل اللازمة لذلك (مصاريف الهاتف، الورق)؛ و لهذا يصعب وضع علاقة مباشرة بين التكاليف و النتيجة المتحصل عليها، و تترك بهذا هذه التكاليف للمسؤول عنها لتقديرها.

هي حالة المصالح الوظيفية كمصلحة المحاسبة، المعالجة المعلوماتية، الاستشارة القانونية الدراسات، مراقبة التسيير..الخ؛ التي يصعب قياس كفاءة و فعالية أدائها لان الخدمة المقدمة كما قلنا لا يكمن أن تحصر في مؤشر بسيط نظرا لتعدد المهام و عدم تكرارها.

تتمثل المراقبة حيينها في التأكد من أنه لم يتم تجاوز الميزانية بدون مبرر واضح، و أنه لم يتم تغيير مهمة هذه المراكز بدون موافقة الإدارة، و يفترض ذلك أيضا مراقبة نوعية العمل المقدم حتى و إن كان ذلك صعب نوعا ما.

من الضروري متابعة تكاليف هذه المراكز التي حتى و إن اعتبرت ثابتة و غير قابلة للضغط عليها (لا يمكن التخفيض منها فلا بد أن تتلاءم مع تطور المؤسسة) إلا أن أي انخفاض في نشاط المؤسسة أو وجود مشاكل معينة، يوجب على هذه المراكز أن تكيف نفقاتها مع إمكانيات المؤسسة.

لهذا فعادة ما تحدد هذه التكاليف على أساس نسبة مئوية من رقم الأعمال أو الهامش، ليس فقط كقيمة مطلقة و لكن أيضا كقيمة نسبية (%) للتمكن من متابعتها، كما أنه من الأفضل للمستفيدين منها مقارنة تكلفة الخدمة المؤداة لهم مع خدمة خارجية مماثلة بهدف تعظيم الخدمة المقدمة و تمكين المسير من متابعة تطور تكلفة الخدمة مثلما هو الشان بالنسبة للسلع.

نظرا لكون خدمات هذه المراكز مقدمة لمراكز أخرى بالمؤسسة، لذا و بهدف توزيع تكاليفها يتم تحديد تكلفة الخدمة الداخلية المقدمة (COUT DE PRESTATION INTERNE) باستخدام مفاتيح توزيع يتم تحديدها من طرف المسؤولين المعنيين بذلك (الوقت المستغرق مثلا..).

- مراكز رقم الأعمال : LES CENTRES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

مركز رقم الأعمال أو مركز الإيرادات هو مركز تتمثل مخرجاته الأساسية في رقم الأعمال بمعنى أن المسؤول منه لا يتحكم في سعر البيع (الذي يحدد في المستوى الأعلى) و لا في تكاليف

مركزه (لأنه مقيد بميزانية) و إنما هو يهدف إلى تعظيم المبيعات أو رقم الأعمال وفق سعر محدد مع تحقيق أفضل استخدام للموارد المخصصة له.

فالمسئولية هنا ترتبط بالحصول على حجم معين من المبيعات أو رقم الأعمال، لكنها لا تتعلق بمردودية المنتجات، كمثال عنها نجد نقاط البيع المنتشرة هنا و هناك.

متابعة هذا المركز موجهة نحو تتبع هدف رقم الأعمال أو المبيعات المحققة، مما يتطلب وضع نظام معلومات سريع جدا، يمكن من إعطاء معلومـــات حقيقية و مســـايرة لوضعية السوق و النتائج المتحصل عليها من قبل المؤسسة، حسب المنتجات، المناطق الجغرافية أو نوعيـــة الزبائن، لهذا نجد أن مراقب التسيير يتعاون مع المسؤولين عن هذه المراكز لوضع نظام معلومات مناسب.

تتمثل المراقبة في التأكد من أن رقم الأعمال المحقق مطابق للتقديرات، و تستعمل في ذلك المعلومات الصادرة عن المحـــاسبة التحليلية و كذا الإحصائيـــات المتواجدة لدى المديرية التجارية؛ كما يتم إضافة إلى ذلك استخدام معايير أخرى للتقييم كحصة السوق، أو نسبة الزبائن الجدد.

- مراكز الأرباح : LES CENTRES DE PROFIT

يمكن اعتبار هذه المراكز أول مستوى للتفويض الحقيقي و الاستقلالية [1]، ففي هذا المستوى تظهر القرارات التي تهدف إلى إستباق تطور السوق و نتائج المؤسسة بهدف التأثير على النشاط التجاري أو مستوى التكاليف.

مركز الربحية هو دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسؤول عنها (المدير) عن ما يحدث بها من تكاليف و ما تحققه من إيرادات، و كأن مركز الربحية يعد منشأة مستقلة (لها إيراداتها و تكاليفها) داخل المنشأة الأصلية.[2]

فالمسئول عنها يستطيع التحكم في مستوى المبيعات (حجم و سعر)، مستوى المصاريف تكاليف الشراء أو إنتاج المنتجات المباعة، التكاليف العامة المباشرة، بهدف تحقيق الربح.

هي حالة المديريات أو الفروع التي تجمع في نفس الوقت بين الإنتاج و التسويق، أو التسويق فقط و لكن في حالة استقلالية في تسيير المنتجات، الأسواق و الزبائن؛ كما يمكن أن نجد مراكز للأرباح يكون موردوها أو زبائنها مراكز أخرى للمؤسسة و هذا بفضل أسعار التنازل الداخلية.

ينتج الهامش عن الفرق بين رقم الأعمال و النفقات المتحكم فيها(تكلفة شراء أو إنتـــاج السلع، التخفيضات الممنوحة، التكاليف المتحكم فيها : تجارية، توزيع، عامة مباشرة..) أي

---

[1] LONING.H & al. 1998, P20 .

[2] اليستراي هيتجر و سيرج ماتولتش. مرجع سابق ذكره، ص463.

باستخدام كل عناصر رقم الأعمال و التكاليف التي يمكن للمركز أن يؤثر فيها مباشرة؛ و على أساس هذه النتيجة يتم تحمل التكاليف الثابتة العامة للحصول على النتيجة الصافية .

لتحقيق هذا الربح يحاول المسؤول عن المركز إيجاد أحسن توازن بين رقم الأعمال و النتيجة إما بزيادة رقم الأعمال و الحفاظ على التكاليف في مستوى ثابت أو العكس، كما يمكن له في حالة انخفاض النشاط أن يقلل في كلاهما و لكن بنسبة أكبر للتكاليف.

تتم مراقبة هذا المركز من خلال جدول حسابات النتائج التابع له، و بالارتكاز أيضا على التكاليف المعيارية.

- مراكز الاستثمارات : LES CENTRES D 'INVESTISSEMENTS

يتعلق الأمر هنا بمراكز مسئولية تتحكم في نفس الوقت بالعناصر الثلاثة التالية:رقم الأعمال (حجم و سعر المبيعات)، التكاليف المباشرة و حجم الأصول المستخدمة و بالتالي فمراكز الاستثمارات هي مراكز للأرباح ذات مسؤولية إضافية هي التحكم في الاستثمارات، تختلف هذه الأخيرة حسب نوعيتها و هي عموما أصول تستخدم في إطار النشاط الاستغلالي للمؤسسة (آلات و معدات نقل، مخزونات ذات الأجل الطويل..).

و هي بذلك دائرة النشاط الذي يتم محاسبة المسؤول عنها عن العائد على ما تم إستثماره من موارد.[1]

الأمثلة عن هذه المراكز هي ذاتها تلك المرتبطة بمراكز الأرباح أي المديريات ،الفروع،..الخ و الفارق بينهما يرتبط بتفويض السلطة بخصوص تسيير الأصول، التي هي من صلاحيات مراكز الاستثمارات.

يمكننا إيجاز مختلف خصائص مراكز المسؤولية في الجدول أدناه.

---

[1] نيستراي هيتجر و سيرج ماتولتش. مرجع سابق ذكره. ص463.

الجدول 2-2-1: خصائص مراكز المسؤولية

النـــوع	مثـــــال	يتحكم المركز في			المدى الزمني	الهدف
		التكاليف	رقم الأعمال	الاستثمارات		
مركز المصاريف	مصلحة إدارية	X			الطويل	أحسن خدمة ممكنة باستخدام الأموال المخصصة
مركز التكاليف	ورشة الصنع	x			القصير	تنفيذ برنامج الإنتاج بأقل تكلفة
مركز رقم الأعمال	مصلحة المبيعات		x		القصير	تعظيم حجم المبيعات وفق وسائل الميزانية
مركز الأرباح	المديرية التجارية	x	x		القصير	تعظيم النتيجة أو الهامش
مركز الاستثمارات	الفروع	x	x	x	الطويل	تحسين مردودية الأموال المستثمرة

المصدر: GUEDJ.N. OPCIT. P355.

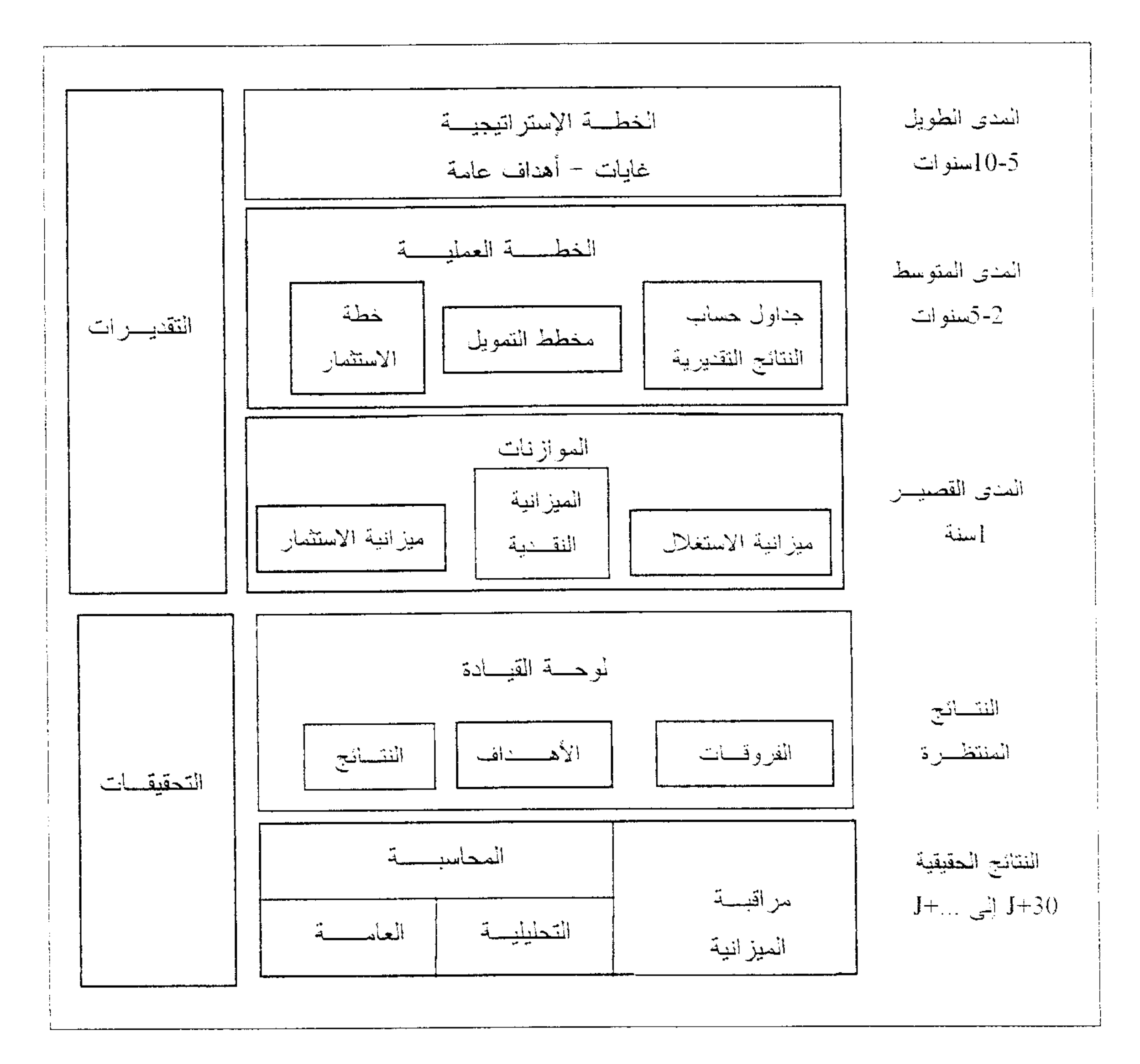
3.3 أدوات نظام مراقبة التسيير:

تقوم مراقبة التسيير على فكرة أساسية هي أن تحكم المسؤولين العمليين بأدائهم التسييري مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف.

يرتكز هذا التحكم في التسيير المستمد من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس، أولها تحديد واضح واقعي و دقيق للأهداف، ثانيا وضع خطط مناسبة من حيث الفعالية و الاقتصاد، ثالثا تنفيذ تلك الخطط بصفة متناسقة و ذكية، بمعني أنها تتطلب إكتساب نظرة بعيدة و سباقة عند القيام بالأعمال لتكييف الخطط الموضوعة مع مستجدات الواقع.

أما الأساس الرابع فهو متابعة جيدة للأداء الناتج للتمكن من تصحيح الوضعية في حالة حدوث انحراف عن الهدف بأقصى سرعة ممكنة، ونضيف أخيرا ركيزة أساسية و إن لم تظهر في المسار السابق الذكر، و هو كفاءة ، تحفيز و اتحاد الأفراد على المستويين التقني و العلائقي.

الشكل 2-2-4: الأدوات المختلفة لمراقبة التسيير



المصدر: JOBARD. J-P & GREGORY. P.1995. P 612

ينتج من ذلك أن هناك نوعين لأدوات مراقبة التسيير، الأولى تهتم بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له و تشمل الخطة الإستراتيجية و العملية، و الموازنات، الثانية تقوم بقيادة متزامنة للأداء و تسمح كذلك بقيادة خلفية و تتمثل في لوحات القيادة، المحاسبة التحليلية و تحليل الفروقات. سنتعرف على هذه الأدوات بصفة تفصيلية أكثر في الفصل الثالث.

المبحث الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة

تمهيـــد:

ترتكز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي يتمثل في ضرورة تلائم أو تجانس هذا النظام مع خصائص المؤسسة، ثقافتها و تاريخها، تنظيمها و نمطها التسييري مع وضعيتها الاقتصادية و مستوى الكفاءات بها، فلا يمكن أن نجد مثلا نظام نموذجي قياسي لمراقبة التسيير يمكن تطبيقه في كل المؤسسات، فلكل منها احتياجات و مشاكل خاصة و تستدعي بذلك حلول موافقة لها.

لهذا السبب و قبل أن يضع مراقب التسيير أدواته حيز التنفيذ، عليه أن يبدأ بجمع كل المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، بمحيطها و قطاع نشاطها، و يعمد بذلك إلى القيام بعدة تشخيصات.

التشخيص مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، يهدف إلى تبيين و توضيح البيئـــة المحددة للقرار، وحتى يضمن مراقب التسيير النجاح في عمله عليه أن يختار من ضمن وسائله ما يناسب المشكل المواجه.

قدم كل من JEAN LOUP ARDOIN,DANIEL MICHEL و JEAN SCHMIDT [1] طريقة توضح كيفية وضع و تطوير نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، لذلك سنحاول تطبيق تلك الطريقة في حالة وضع ذلك النظام لأول مرة في المؤسسة و سنعمد لأجل إلى استبعاد كل ما يرتبط بدراسة النظام المعمول به من قبل.

1.3 تقديم عـــام لمراحل تطوير نظام مراقبة التسيير في المؤسسة:

سنقوم بتقسيم مهمة مراقب التسيير هذه إلى ثلاثة مراحل هي:

- تشمل المرحلة الأولى على دراسة عامة للمؤسسة و محيطها، و هي تتضمن بدورها مرحلتين :

– يهتم الجزء الأول من هذه المرحلة بدراسة المحيط و قطاع نشاط المؤسسة، الهدف منه هو التعرف على التوجهات، الفرص و العوائق الموجودة بهما (معدل النمو، المردودية، درجة الاستقرار أو الاضطراب، التقنيات المستخدمة، الكفاءات المطلوبة..) و من ثم تحديد النقاط الأساسية التي من الضروري أن تتحكم فيها كل مؤسسة تنتمي إلى ذلك القطاع.

---

[1] SCHMIDT,J & al. 1986. P(257-318).

– يتمثل الجزء الثاني في دراسة اقتصادية للمؤسسة، تهدف إلى إيجاد موقع المؤسسة في سوقها و أيضا نقاط قوة نشاطها، لأجل الخروج بالمتغيرات الأساسية الخاصة بها و التي يجب أن تتحكم فيها للوصول إلى أهدافها طويلة الأجل.

▪ يرتبط الجزء الأول من المرحلة الثانية بدراسة تنظيم المؤسسة، بهدف التعرف على الأفراد الذين يملكون القدرة على التأثير على المتغيرات الأساسية، أماكن اتخاذ القرارات و كيفية اتخاذ القرارات المهمة، و أيضا مدى تحفيز المسؤولين العمليين من خلال التطرق إلى نظام الترقية و التقييم المطبق.

تتوجه جهود مراقب التسيير فيما بعد إلى تحليل مسار التسيير بذاته، كيفية تفويض السلطة في الواقع، وسائل المراقبة الموجودة، التعرف على القرارات العملية المتخذة في كل مستوى، و كيفية اتخاذها، كيفية تحديد المهام.

▪ بعد الانتهاء من مرحلة الدراسة و التحليل الخارجي و الداخلي، تأتي مرحلة اقتراح نظام مراقبة التسيير، و الذي يأتي في شكل خطة عمل يتم وضعها و متابعتها، مثله كمثل أي خطة عمل للتعرف على الانحرافات و تصحيح الأخطاء.

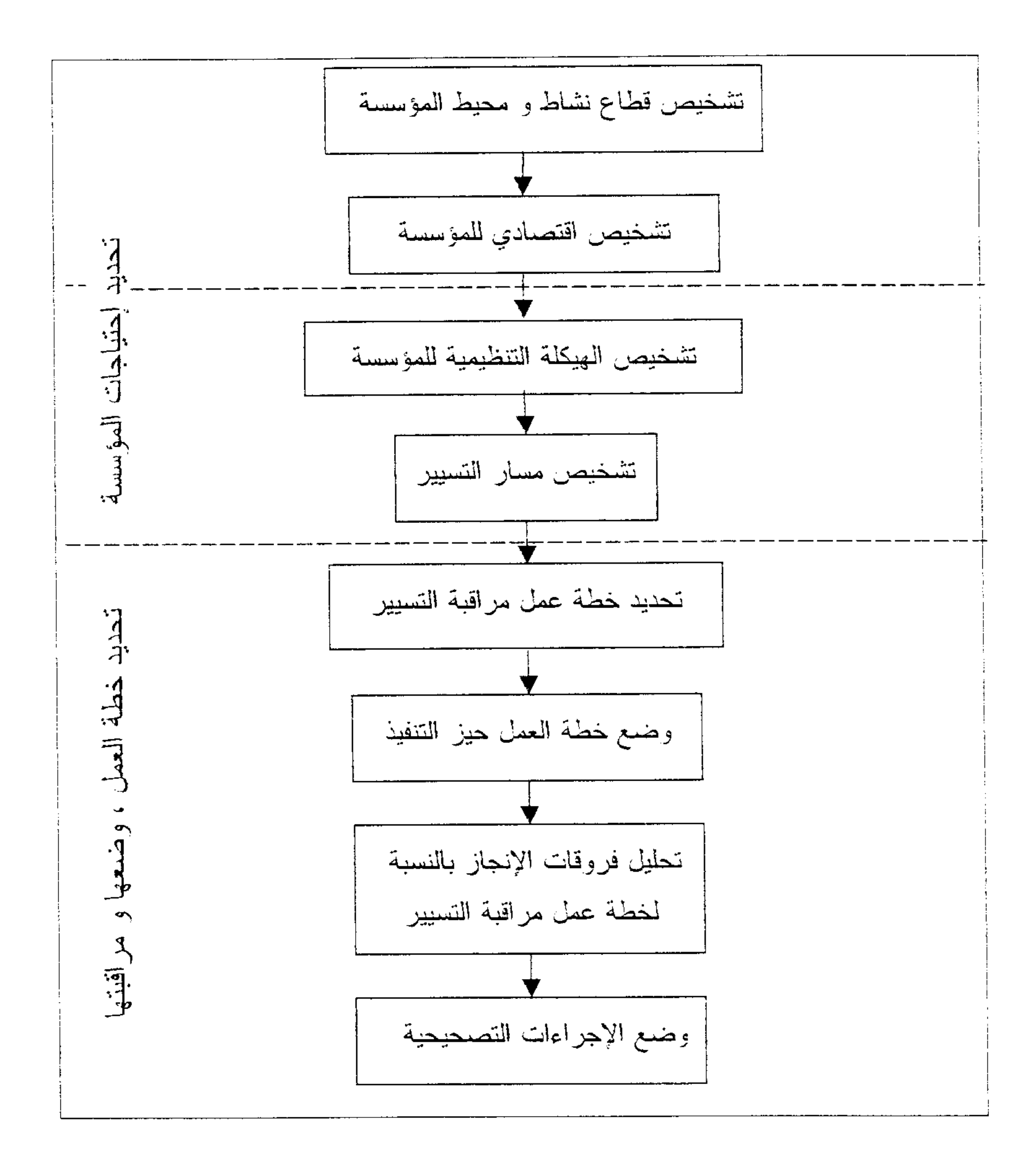
الشكل أدناه يوضح مختلف مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، و سنتعرف علىمحتوى كل مرحلة من خلال مايلي:

2.3 المرحلة الأولى: دراسة المحيط و قطاع نشاط المؤسسة

المؤسسة ليست نظام مغلق و صلب، بل هي نظام متطور و متغير، يندمج في محيطه و يتعرض لتأثيراته؛ يتكون هذا المحيط من مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تشكل إما فرص أو تهديدات للمؤسسة، و في كلتا الحالتين على المؤسسة أن تتكيف معه بإغتنام الفرص المتاحة إليها و بتسيير القيود و التهديدات التي تواجهها.

الهدف من هذه الدراسة هو إذا التعرف على المتغيرات الخارجية التي بإمكانها التأثير على المؤسسة،و هي تنطلق من العام إلى الخاص، بحيث ترتبط أولا بالمحيط الاقتصادي، الاجتماعي و التقني..... للمؤسسة، ثم تتعرض إلى قطاع نشاطها.

الشكل2-3-1: مراحل إعداد و وضع نظام مراقبة التسيير



المصدر : بتصرف.SCHMIDT.J 1& al. OPCIT. p(257-318)

أ – دراسة عامة للمحيط:

"محيط المؤسسة هو في نفس الوقت مصدر تموينها بالمواد، منفذ لإنتاجها و هو يشكل أيضا مصفوفة اجتماعية – ثقافية بحيث تفرض على المؤسسة بعض أنماط السلوك و التصرفات" (1).

(1)LORANT .P in ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT. 1999. P360.

لا نعني بدراسة المحيط وصف كل ما هو موجود حول المؤسسة، بل هو التعرف بصفة عقلانية عن العوامل الخارجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، فلا الوقت يسمح بذلك ولا الكفاءات التي يملكها مراقب التسيير تتيح له ذلك.

يرتكز مراقب التسيير لإعداد هذه الدراسة على المعلومات المتاحة في المؤسسة (دراسات سابقة، مقابلات مع مسئولي المصالح، تقارير..) تلك الموجودة انطلاقا من الهيئات المختصة (الديوان الوطني للإحصائيات، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، الغرف التجارية، المركز الوطني للسجل التجاري، وزارة التجارة و المالية، البنوك ..).

كما يمكنه الإطلاع على المجلات و الدوريـــات المتخصصة (l'économie, cahiers du Cread) و كذا مختلف دراسات الخبراء و المستشرين.

بعد جمعه لهذه المعلومات، يستطيع مراقب التسيير الخروج بالعناصر التي تؤثر على المؤسســـة، يمكننا في هذا المجال التمييز بين خمسة مجموعات من العوامل*:

- العوامل الاقتصادية: مؤشرات التضخم، معدل النمو، حالة التشغيل و البطالة، تطور الأسعار، السياسات المالية و النقدية، حالة التبادلات..الخ.
- العوامل التكنولوجيـــا: التقنيات الجديدة للإنتـــاج، الإعـــلام الآلي، الاتصـــالات اللاسلكيـــة، توجهات البحوث..الخ.
- العوامل الاجتماعية و الثقافية: القيم الاجتمـــاعية الســـائدة، الاعتقـــادات، أنمـــاط السلـــوك و الاستهلاك....الخ.
- العوامل القانونية: القوانين المرتبطة بحماية البيئـــة و المستهلكين، تلك التي تحكم الأســـواق و المنتجات و أيضا القوانين المسيرة للمؤسسات..الخ.
- العوامـــل السيـــاسية: التوجهـــات السيـــاسية للحكومـــة (الإعانات، الضرائب، الإعفاءات و التخفيضات).

بفضل التعرف على هذه الأبعاد المختلفة، يستطيع مراقب التسيير الحصول على نظرة شاملة عن محيط المؤسسة، و يجب أن يبحث في كل منها عن التوجهات التي قد تجعلها مصدرا للتهديد أو تشكل فرصة مناسبة بالنسبة للمؤسسة.

ب- تحليل قطاع النشاط :

بعد تعرفه على التوجهات العامة للمحيط، مراقب التسيير ملزم بامتلاك معرفة أدق بالمحيط المباشر لمؤسسته، أي بقطاع النشاط الذي تعمل به .

* راجع الفصل الأول، المبحث الثاني : المؤسسة نظام مفتوح.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النقاط الأساسية (points clés) للقطاع أي الميادين التي من الضروري أن تتحكم المؤسسة بها حتى تكون منافسة في سوقها (خدمة ما بعد البيع، القدرة على التجديد، التحكم في مهارة معينة، البحث عن أسواق جديدة..).

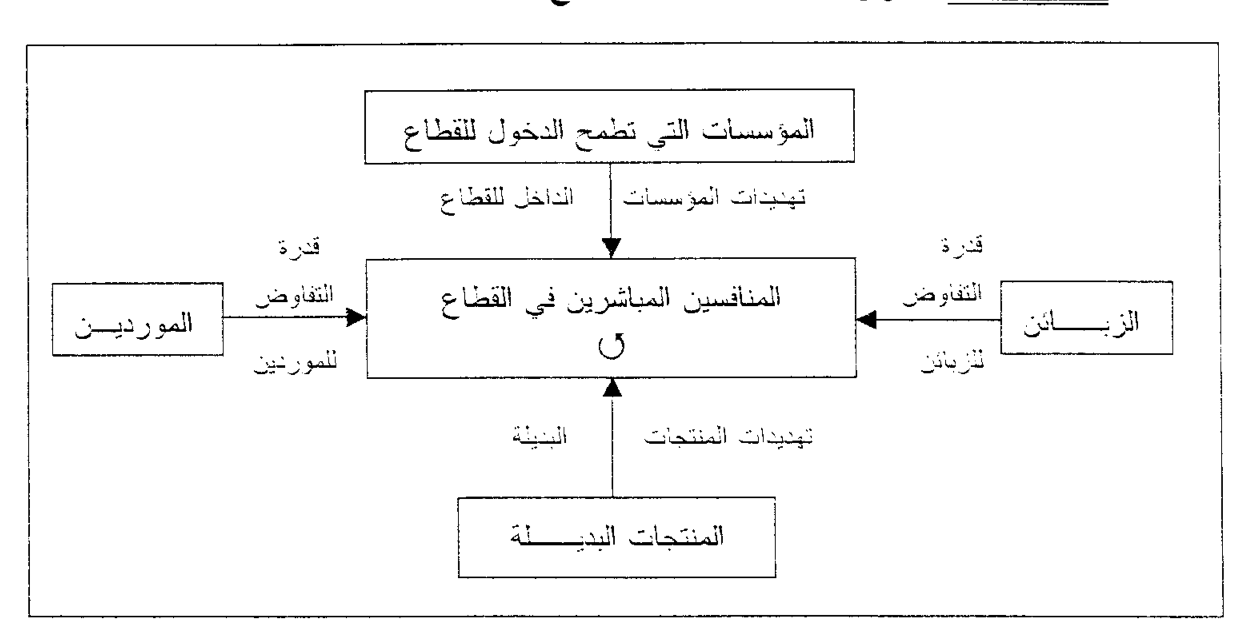
كنقطة بداية لهذه الدراسة عليه أن يحدد الخصائص العامة لهذا القطاع: أهميته بالنسبة للإنتاج الوطني، شهرته الوطنية و العالمية، العلاقات بين مؤسسات القطاع و مختلف المتعاملين الاقتصاديين (البنوك، الدولة..).

يقوم بعدها بتعميق هذا التحليل للتعرف على كيفية تجزئة السوق، حواجز الدخول و الخروج من القطاع، معدل المردودية السائد، حجم التعاملات، أهم الزبائن، القنوات الرئيسية للتوزيع، عدد و حجم المنافسين و سياساتهم، أهم المنافسين، حجم الاستثمارات، مستوى التكاليف، الأسعار المتعامل بها للمنتجات و المواد الأولية و اليد العاملة، أهم الموردين، المنتجات البديلة، خصائص المهنة..الخ.

كنتيجة لما سبق يمكن استخراج النقاط الأساسية التي تميز هذا القطاع و نقاط جاذبيته، و التي بالاستناد عليها تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجيتها.

في هذا المجال نجد أن الاقتصادي M.PORTER قدم نموذج للتحليل التنافسي للقطاع و العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لمختلف المتنافسين و بالتالي القطاع ككل، و قدم 5 أبعاد أو قوى به.

<u>الشكل 2-3-2</u>: القوى التنافسية الخمسة لقطاع النشاط.



المصدر: PORTER, M. 1997, P15.

بحيث تتجزأ دراسة القطاع إلى قسمين: الأول داخلي للتعرف على مدى نضوج هذا القطاع(مستقبله) ، تركيبته التنافسية(المنافسين و المنتجات) و كذلك حواجز التنقل منه و إليه، في حين يأتي القسم الثاني أو التحليل الخارجي لاستكمال الأول، و هذا بتقييم التهديدات الناتجة عن المنافسين الجدد المنتجات البديلة و أيضا القدرات التفاوضية للزبائن و الموردين[1].

مما يمكن من استخراج القوى الأساسية التي تحدد المنافسة في القطاع و التي تمكن أي منافس من تحسين موقعه بالاستناد عليها.

إن إعداد دراسة كاملة للقطاع ليست في الحقيقة من صلاحيات مراقب التسيير، بل يجب أن تقوم الإدارة أو الجهة المسؤولة عن التخطيط أو إدارة التسويق بذلك، فالهدف مما سبق ليس التعرف على حالة القطاع في تاريخ معين، بل كل الفائدة تنتج من متابعة تطوره؛ **و بمناقشة نتائج هذه المرحلة مع مختلف المسؤولين في المؤسسة، يمكن لمراقب التسيير أن يتعرف و لو مبدئيا على الميادين التي يجب على المؤسسة أن تعزز مجهوداتها حولها.**

3.3 المرحلة الثانية : التحليل الاقتصادي الداخلي للمؤسسة

يهدف التشخيص المالي و الاقتصادي للمؤسسة بالتعرف على مردودية مختلف نشاطات المؤسسة و أيضا للتحليل المالي لها، و لهذا السبب يوجه مراقب التسيير الذي أصبح يملك المعرفة المقبولة عن محيط المؤسسة و قطاع نشاطها اهتمامه في هذه المرة إلى داخل المؤسسة، فبعد التعرف على الفرص و القيود الواقعة عليها، يحاول الإطلاع الآن على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و التي يملك فكرة أولية عنها.

يعمد لأجل ذلك إلى دراسة ماضي و حاضر و مستقبل المؤسسة، إذ يقسم دراسته هذه على ثلاثة أقسام هي: أهداف المؤسسة و نظام قيم المديرين، التعرف على نقاط القوة لنشاط المؤسسة و نتائجها الاقتصادية الأخيرة، و أخيرا الخروج بالمتغيرات الأساسية للمؤسسة.

- يحاول مراقب التسيير الوهلة الأولى معرفة إستراتيجية المؤسسة من الإدارة العامة، حتى يتمكن من وضع نظاما متلائم معها، إلا أنه قد تصادفه في غالب الأحيان حالة عدم وجود إستراتيجية واضحة و أهداف محددة، و في تلك الحالة يحاول معرفة الخطوط العريضة التي تقود المؤسسة نحو مستقبلها، و يتحقق له ذلك من خلال مقابلات متكررة مع الإدارة للخروج على الأقل بهدف واحد تسعى إليه(نمو ،مردودية..).

[1] BRESSY. G & KONKUYT. C. 1993. P167.

إن طبيعة الهدف و مداه الزمني محدد لنوعية الوسائل المستخدمة و كذا طبيعة هيكلة مراكز المسؤولية، و هذا ما يؤكد من جديد على الأهمية الحاسمة للأهداف بالنسبة لنظام مراقبة التسيير، فضلا عن كونها أداة لتقييم الأداء.

- من الضروري كمرحلة لاحقة بعد التعرف على الأهداف، الوقوف على حقيقة نشاط المؤسسة في الفترة موضوع الدراسة، و عادة ما تبدأ بتحليل مالي لهيكلة الميزانية و جدول حسابات النتائج، مع محاولة التطرق لكل أوجه النشاط (التموينات ، الإنتاج، تسيير الأفراد..).

يجب أن ترتكز هذه الدراسة بطبيعة الحال على معايير محددة، و التي يتم اختيارها على أنها الأكثر ملائمة و تتصف بسهولة الحصول على المعلومة، بحيث أن المؤسسة تظهر كمجموعة غامضة و غير متجانسة من المنتجات، المناطق الجغرافية، الفروع و الأقسام..الخ.

فيتم بذلك التقسيم إما على أساس أنواع المنتجات، المناطق الجغرافية، الزبائن.. ، إذ لا يمكن القيام بدراسة شاملة لها نظرا لقلة المعلومات و عدم توفرها كما أنها تتطلب وقت معتبر للتمكن من جمعها، لهذا السبب عادة ما يتم اختيار دراسة حسب المنتجات أو الأسواق لأنها تسمح بالتعرف على مردودية و مكانة المؤسسة في قطاعها بسهولة.

إن عملية اختيار هذه المعايير في الحقيقة ليست مجرد مبادرة من طرف مراقب التسيير، بل يجب أن تتوافق مع التفكير الإستراتيجي للإدارة العامة، و عادة ما تكون التجزئة (LA SEGMENTATION STRATEGIQUE) الناتجة عنه قاعدة للتحليل الذي يقوم به مراقب التسيير.

يقوم بعد ذلك مراقب التسيير بجمع المعلومات الضرورية من الإدارة أو مديرية الإدارة و المالية (محاسبة عامة و تحليلية، إحصائيات البيع و الإنتاج..) أو من مختلف المسؤولين العمليين من خلال الوثائق المستعملة على مستواهم لمتابعة نتائجهم. **و تكون هذه مناسبة للالتقاء بهم للتأكيد مجددا على أن مهمته هي مساعدتهم على تحسين التسيير و تلبية احتياجاتهم من المعلومات .**

كما أن هذه العملية تمكنه من معرفة وجود أو غياب المعلومات الأساسية، صحة هذه المعلومات، أجال الحصول عليها، مكان وجودها..الخ، أي بتقييم نظام المعلومات الموجود في المؤسسة؛ يستطيع أيضا مراقب التسيير التعرف على مشاكل التنسيق بين مختلف مصادر المعلومات.

سمحت عملية جمع الأرقام الخاصة بالدراسة الاقتصادية للمؤسسة، بالقيام بتقييم أولي لنظام المعلومات الحالي (عدم القدرة على معرفة المردودية حسب المنتجات مثلا) **مما يمثل أولوية لعمل**

مراقب التسيير في المستقبل، بمعنى وضع نظام معلومات يسمح بالحصول على المعلومات الضرورية لتقييم نشاط المؤسسة.

يقوم من خلالها بالقيام بتحليل مالي لنتائج السنة الماضية و الحالية، بدراسة رقم الأعمال المحقق، التكاليف المباشرة للنشاطات الأساسية، و كذا مختلف النسب المالية (السيولة، الاستقلالية المالية، رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة، المردودية، القدرة على التسديد الخطر المالي...الخ). مما يمكن مراقب التسيير من الحصول على نظرة اقتصادية مقبولة عنها.

يقوم مراقب التسيير أيضا بعرض نتائج التشخيص التي توصل إليها أمام الإدارة، للتأكد من جهة من صحة تشخيصه، و من جهة أخرى **تكون هذه فرصة جيدة للتفكير في المؤشرات التي يجب إدراجها في لوحة القيادة الخاصة بها.** كما تمكن هذه الدراسة من إعادة المؤسسة النظر في تشكيلة منتجاتها (بالتخلي أو الحفاظ على بعض المنتجات)، أو أن تبحث عن كيفية تحسين مردوديتها.

أما بالنسبة لمراقب **التسيير فهذه الدراســـة تبين له أكثر الميـــادين أهمية بالنسبة للمؤسســـة، لتركيز نظام المراقبة عليها بصفة عاجلة.**

- تحديد المتغيرات الأساسية للمؤسسة: بعد التعرف على أهداف و وضعية المؤسسة و نقاط القوة بها، يجب على مراقب التسيير أن يحدد المتغيرات الأساسية لنجاح المؤسسة، أي تلك التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المحددة (التحكم في جودة المنتجات، آجال التسليم، كفاءة أعوان البيع، لقدرة على التجديد..).

إن المتغيرات الأساسية محددة لفشل أو نجاح المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها و بالتالي الوصول للأهداف، يحاول لأجل ذلك مراقب التسيير توجيه جهود و إهتمام الإدارة و المسؤولين العملين لهذه المتغيرات الأساسية، من الضروري أن تكون هذه المتغيرات محدودة العدد (من الأفضل أقل من10) لتحقيق التحكم الجيد[1].

إن ارتباط هذه المتغيرات بالإستراتيجية تجعلها ترتبط بالمؤسسة ذاتها لا غيرها، فلكل مؤسسة إستراتيجيتها الخاصة بها المستمدة من أهدافها، طاقاتها و خصائصها، خلافا عن النقاط الأساسية للقطاع التي يجب أن تشترك فيها كل المؤسسات المنتمية إليه.

لأجل ذلك يبحث مراقب التسيير عن كيفية تحقيق الأهداف، و يتحقق له ذلك من خلال اجتماعه بالمديرين حول نتـــائج التشخيص السابق، مما يمكنه من معرفة المتغيرات الأساسية

---

[1] راجع الجزء الثالث من هذا الفصل الثالث و الخاص بمؤشرات لوحات القيادة.

بسهولة، و إن لم يتمكن له ذلك عليه أن يقوم بعدة مقابلات مع الإدارة العامة و المسؤولين العمليين لاستخراجها.

يكمن الهدف من هذه المرحلة الأخيرة في اختيار أولي لأدوات مراقبة التسيير التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في هذه المتغيـرات الأسـاسية، و يكون بالتالي النظام المقترح أكثر ملائمـة و فعالية بالنسبة للمؤسسة.

لقد سمح التشخيص الاقتصادي السابق بتحديد المتغيرات الأساسية لنشاط المؤسسة التي يجب أن تتحكم فيها، إلا أنه يسمح أيضا بالقيام بانتقاء ابتدائي لوسائل مراقبة التسيير الواجب وضعها.

لكن الأدوات المختلفة لمراقبة التسيير ليست كلها مفيدة دائما و لكل المؤسسات، فاختلاف الوضعيات التي تمر بها المؤسسات تؤدي إلى البحث عن الوسائل الأكثر ملائمة و التي تستدعي وضعا بسرعة للتنفيذ.

يمكن التعرف على حالة المؤسسة ضمن الوضعيات المحتملة لها بفضل استعمال عدة معايير كالمردودية، الخطر المالي، المكانة في السوق، التكنولوجيا المستخدمة..الخ، إلا أن المعيارين الأولين يتسمان بالاستخدام الواسع لهما و بسهولة التوصل و تحديدهما.

لنتحصل بذلك على مخطط يبيـن خمسة حالات أو قطـاعـات تميز المؤسسـات، تتمثل فيمـا يلي[1]:

القطـــاع I : مؤسسات تحقق مردودية كبيرة و تواجه خطر مالي ضعيف، من الضروري على هذه المؤسسات أن تتفادى الموت المبكر لنشاطاتها، عليها إذن أن تحدد إستراتيجية للمحافظة على هذه المكانة.

القطـــاع II : مؤسسات ذات مردودية جيدة، لكنها أمام خطر مالي مهم، قد يكون المشكل هو أن النمو الذي تشهده هذه المؤسسات يفوق الموارد المالية التي هي بحوزتها، أو أن هيكلة مواردها التمويلية غير مناسبة لطبيعة نشاطاتها (قروض قصيرة الأجل مع استخدامات طويلة الأجل)؛ و بالتالي عليها أن تعمل على ضمان التوازن المالي في المدى الطويل، أن تتفادى مشاكل التسديد.

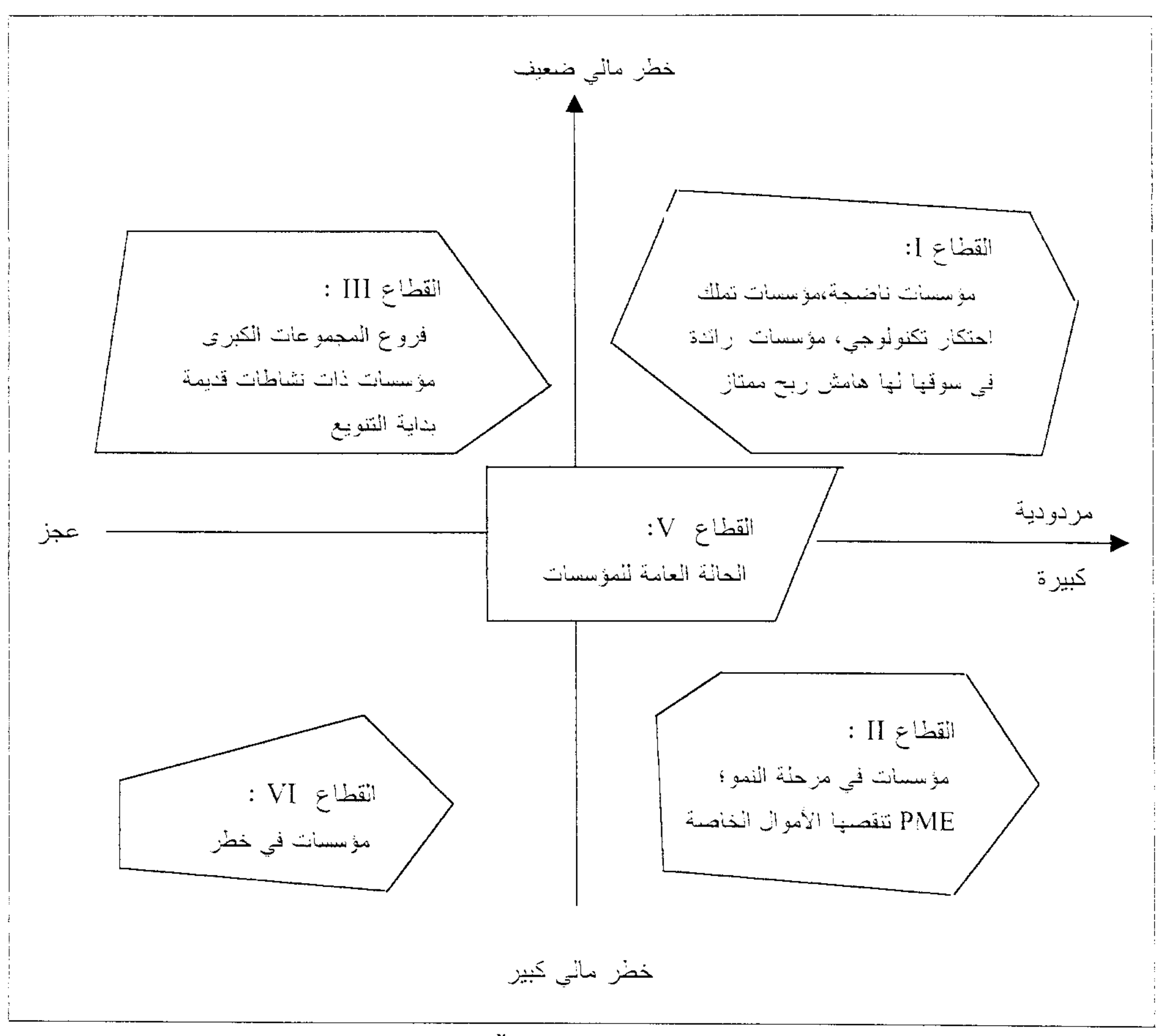
القطـــاع III : حالة هذه المؤسسات عكس حالة سابقتها تمـاما، بحيث لا تتواجـه أي خطر مالي، لكنها لا تحقق أي مردودية. قد تكون نشاطاتها قديمة فقدت جاذبيتها لدى الزبائن، أو أن تكون في مرحلة تنويع منتجـاتها. لأجل تحسيـن وضعيتهـا عليها أن تتعرف على المردودية الحاليـة و المستقبلية لنشاطاتها، أو أن تضع مخطط لإعادة هيكلتها و هذا حسب نتائج التشخيص السابق.

---

[1] SCHMIDT, J & al. 1986, P274.

القطـــــاع VI : مؤسسات لا تحقق أي مردودية، و هي في ذات الوقت تواجه مشاكل تمويلية هـامة، و هي أسوء حالة تتعرض لها المؤسسات، لتعديل الوضعية يجب أن تقوم بمواجهة مشاكلها بصفة عاجلة، أن تقوم بتحليل سريع لمردودية مختلف نشاطاتها، و أن تضع خطة عمل على المدى القصير لاختيار النشاطات التي تحقق مردودية و تحسن وضعية تلك التي قد تحقق ذلك بسرعة؛ كما يجب أن تعمد إلى إعادة النظر في هيكلتها المالية و أن تتفادى مشاكل التسديد.

الشكل 2-3-3: الوضعيات المختلفة للمؤسسات

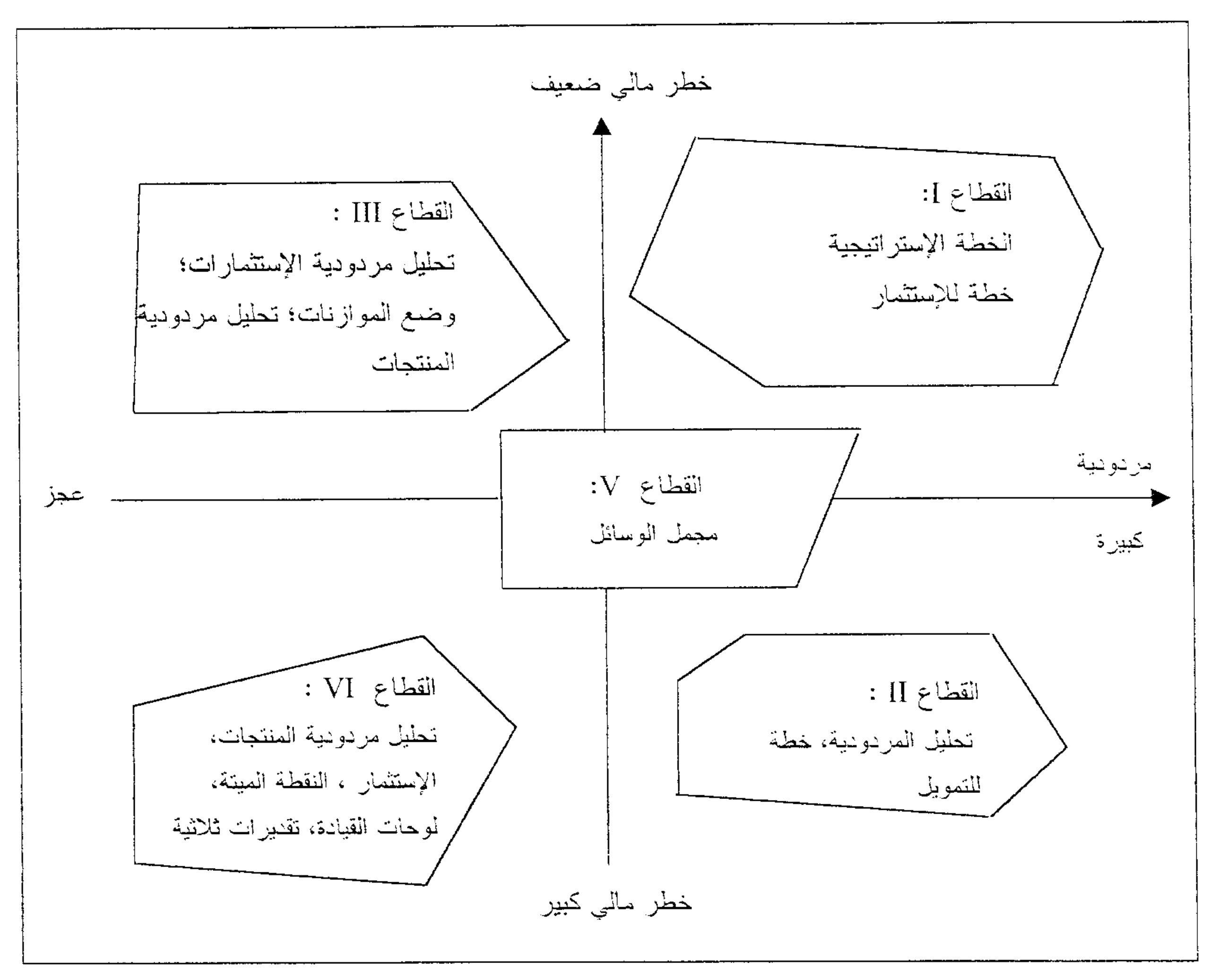


المصدر : SCHMIDT.J & al. OPCIT. P274 .

القطـــــاع V: تتوافق هذه الوضعية مع الحالة العامة للمؤسســات، بحيث تحقق مردوديــة ضعيفة، لكنها لا تواجه مشاكل مالية مهمة، و بحيث أنها لا تواجه مشكل محدد ملح، يجب أن تعمل هذه المؤسسات على تحسين مردوديتها بدون التأثير على وضعيتها المالية الحالية.

يكيف مراقب التسيير النظام الذي سيقترحه على ضوء هذا التحليل، أي حسب المشاكل الحقيقية التي تواجهها المؤسسة، و **بالتالي عليه أن يختار من ضمن مجموع وسائله، تلك التي تكون أكثر ملائمة للوضعية**. يكون ذلك كالتالي[1]:

<u>الشكل2-3-4:</u> إختيار وسائل مراقبة التسيير الموافقة لكل حالة



المصدر : SCHMIDT, J & al. IBID. P27 7.

<u>القطـــاع I</u> : يجب أن تضع المؤسسة **خطة إستراتيجية**، تعمل من خلالها على المحافظة عن تلك الوضعية الجيدة. كما يمكن لها أن تلجأ إلى **خطة للاستثمار** لاختيار الاستثمارات الناتجة عن تلك الخطة و مراقبة مردوديتها.

<u>القطـــاع II</u> : للمحافظة على مردوديتها مع تحسين وضعيتها المالية، على هذه المؤسسات أن تقوم بدراسة **مردوديـــة الاستثمــــارات**، لأجـــل التعرف على تلك التي تحقق أربـــاح في أقرب الآجـــال

[1] SCHMIDT, J & al .IBID, P(276-278).

و اختيارها، كما يمكن لها أن تستخدم **خطة للتمويل** متعدد السنوات للتعرف على كيفية تمويل تلك الاستثمارات و بالتالي ضمان تسديد الديون، كأداة ثالثة نجد **الميزانية التقديرية النقدية** و متابعتها لتفادي المشاكل المالية في المدى القصير(عدم القدرة على السداد).

القطـــاع III : يجب على المؤسسات المنتمية لهذا القطاع أن تضع مخطط لإعادة هيكلة نشاطاتهـــا، و بما أن الخطر المالي ضعيف فأمام مراقب التسيير الوقت الكافي لوضع الوسائل اللازمة لذلك، و المتمثلـــة في: **المحـــاسبة التحليلية** للتعرف على مردودية المنتجـــات و متابعتها دراسة **مردودية الاستثمارات** (التي سيتم اقتراحها) لضمان مردوديتها على المدى الطويل، وضع **الميزانيات التقديرية** للتنسيق بين مختلف أعمال المسؤولين.

القطـــاع VI : في هذه الحالة لا تتوفر المؤسسة على الوقت الكافي لتعديل الوضعية (عجز في المردوديـــة و خطر مالي مهم)، و يجب على مراقب التسيير أن يتكيف بسرعة معها، و لهذا السبب يحاول أولا وضع نظام **للمحاسبة التحليلية** للتعرف على مردودية منتجاتها، التعرف على عتبة المردودية لتفادي على الأقل الخسارة في حالة عدم القدرة على تحقيق المردودية، وضع **لوحة قيادة** للإدارة العامة مركزة على متابعة رقم الأعمال، التكاليف المتغيرة و مدى تغطية التكاليف الثابتة، و وضعية الخزينة، و أخيرا وضع تقديرات لهذه الأخيرة .

القطـــاع V: يملك مراقب التسيير في هذه الحالة كل الخيارات لوضع الوسائل الخاصة به و التي تعتبر كلها مهمة في وقت أو في أخر، كما يستطيع أن يعمد إلى اختيار الوسائل المطبقة في حالة المؤسسات الموجودة في القطاعات السابقة الذكر، و التي تكون وضعيتها تقارب إلى حد ما وضعية المؤسسة التي هو في صدد دراستها.

من الضروري أخيرا التنويه بأن هذا لا يعني أن بقية الوسائل غير مناسبة في كل تلك الحالات بل هي أقل ضرورة من التي تم ذكرها في كل وضعية على المدى القصير، فهذه الأخيرة تتطلب تركيز كبير من جهد ووقت مراقب التسيير حتى يحقق هدفه في أسرع الآجال.

بما أن المؤسســـة تسعى باستمـــرار إلى تحسيـــن حالتهـــا، لتنتقـــل من مختـــلف الوضعيات : V/IV/III/II إلى الوضعية I ، فهذا يتطلب منها وضع بقية الأدوات حسب درجة أهميتها، تدريجيـــا و على المدى الزمني الذي يسمح بذلك.

4.3 المرحلة الثالثة: تشخيص تنظيم المؤسسة

لقد تعرف مراقب التسيير من خلال الدراسة الاقتصادية للمؤسسة على المتغيرات الأساسية التي يجب أن تتحكم فيها المؤسسة للوصول إلى أهدافها؛ كما قام باختبار الوسائل التي ستكون

الأكثر ملائمة لوضعيتها. كخطوة تالية لهذه المرحلة الأولى يوجه مراقب التسيير اهتمامه إلى مستعملي هذه الوسائل قبل وضعها حيز التنفيذ.

يقوم لأجل ذلك بالتعرف على الأفراد الذين يملكــون قدرة التــأثير على المتغيرات الأســاسية، و بعدها سيعمل على دراسة نظام الترقية و التقييم المطبق على المسؤولين.

أ- تحليل هيكلة المؤسسة:

باستخدام المخطط التنظيمي، نظام الميزانيات التقديرية المعمول به (لكل مركز مسؤولية ميزانية خاصة به) و مقابلات مع المسؤولين العمليين الذين يوضحون له حقيقة التنظيم المطبق في الواقع، يستطيع مراقب التسيير التعرف على مراكز المسؤولية المتواجدة في المؤسسة أهدافها وسائلها و القرارات المتعلقة بها.

يكون بعدها شبكة تضم من جهة مراكز المسؤولية و من جهة ثانية المتغيرات الأساسية، هدف هذه الشبكة هو تبين أي المراكز يؤثر على أي نوع من المتغيرات، و عادة ما نجد أن مختلف المراكز المسؤولية تنتمي إلى مجلس الإدارة (الإدارة العامة، المديرية التجارية، مديرية المحاسبة و المالية، مديرية الموظفين، إدارة المصنع...) .تكون هذه الشبكة ممثلة كالتالي:

الشكل2-3-5 : شبكة العلاقات بين المتغيرات الأساسية و مراكز المسؤولية

	V1	V2	V3	V4	
مركز المسؤولية 1	×			×	
مركز المسؤولية 2		×	×		
مركز المسؤولية 3				×	

المصدر: SCHMIDT.J & al. OPCIT. P283.

بحيث تمثل V1/V2/ V3 /V4/.....المتغيرات الأساسية للمؤسسة، الفرع أو الوحدة، و ما يوافقها في الشبكة أي مركز المسؤولية الذي يقع على عاتقه تسيير و التحكم في هذه المتغيرات.

تمكن هذه الشبكة من التعرف عن ما إذا كانت هناك متغيرة أســاسية أو أكثر غير متحكم فيها، مما يشكل خطر على المؤسســة في تحقيق أهدافها نظرا لوجود مشكل في الهيكلــة التنظيميــة، ووفقا لمبدأ الشمولية لمراكز المسؤولية فهذا يوجب على المؤسسة أن تعيد النظر في الهيكلة التنظيمية بسرعة (إعادة تحديد المسؤوليات).

يتم إسقاط هذه الدراسة على مختلف المستويات التنظيم للتأكيد على مدى تناسق كل الشبكات، فلكل مستوى متغيراته الخاصة به المستمدة من المتغيرات الأساسية العامة للمؤسسة، بحيث تحقق هذه المتغيرات الفرعية هدف مركز المسؤولية الذي هو بدوره يدخل ضمن أهداف المؤسسة[1].

يسمح هذا التحليل بالتعرف عن ما إذا كانت مراكز المسؤولية تتحكم بصفة كلية أو جزئية في متغيرة أساسية أو أكثر (إدارة المصنع مثلا تتحكم لوحدها في اختيار الاستثمارات، في حين أن رئيس الصنع و رئيس المخزن يتقاسمان التحكم في أجال التسليم كل حسب طبيعة مهامه) كما يمكن ذلك بالتعرف على قائمة المتغيرات الأساسية الخاصة بكل مركز.

نخرج إضافة إلى ما سبق بالمراكز التي لا تتحكم في أي متغيرة أساسية بالرغم من أنها مكلفة بتحقيق هدف اقتصادي (مركز المسؤولية التموينات مثلا مكلف بالتحكم في تكلفة المواد الأولية، لكنه لم يلحق بأي متغيرة أساسية)؛ هنا يستلزم من المركز المسؤول عنه أن يحدد متغيرة أساسية له مرتبطة بنوعية مهمته.

تلخيصا لكل ما سبق نجد أن مجمل هذه الشبكات تسمح بتشخيص هيكلة المؤسسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل كل المتغيرات الأساسية مسيرة على الأقل من طرف مركز واحد للمسؤولية ؟
- في حالة ما إذا كانت متغيرة أساسية مشتركة بين عدة مراكز للمسؤولية،فهل هناك تقسيم واضح للمسؤوليات بينها ،و هل هو حقا عملي؟
- هل هذه المتغيرات مراقبة من قبل المراكز الأكثر كفاءة و قدرة للتأثير عليها؟

يواجه مراقب التسيير انطلاقا من هذا التشخيص للهيكلة أعضاء مجلس الإدارة، مما يسمح بإعادة التفكير في الهيكلة التنظيمية المستخدمة، و يرجع القرار النهائي في تعديلها للإدارة العامة.
يكون من الأفضل في هذه الحالة تغيير الهيكلة ثم وضع نظام مراقبة التسيير بكل وسائله، التي تسمح بالتأثير على كل المتغيرات الأساسية و تحقيق الأهداف.

ب- التعرف على نظام التقييم و الترقية المطبق:

يعد نظام التقييم و الترقية عامل محدد لتحفيز المسؤولين العمليين، و هو يؤثر بصفة كبيرة على سلوكات العمليين باتجاه مراقب التسيير و وسائله. يستطيع مراقب التسيير استخدام لائحة الأسئلة التالية للتعرف على طبيعة النظام المستخدم[2]:

---

(1) GUIRIEC.J-C & al. 1986, P A 11.
(2) SCHMIDT.J & al. OPCIT. P289.

- هل توجد إجراءات رسمية لتقييم أداء المسؤولين في فترة معينة ؟ أم أن قرارات الترقية تؤخذ مباشرة من الأعلى و بصفة فردية مستقلة عن الأداء المحقق ؟
- هل تتم مناقشة أهداف كل مسؤول معه في كل المستويات، و هل هناك شعور من قبل المسؤولين العمليين بإندماجها مع أهداف المؤسسة، وبالتالي بأهمية أدائهم أم لا ؟
- هل أن معايير أداء العمليين محددة و مرتبطة مباشرة بمسؤولياتهم الحقيقية أم أنها مستقلة تماما عنها؟
- هل ترتبط مكانة المسؤول في الهيكــل التنظيمي بقدراته في مواجهـــة مختلف الأوضــــاع و اتخاذ القرارات المناسبة و التي تسمح له بتحقيق الأهداف المحددة ؟
- هل يشعر المسؤولون بضرورة ترقية مساعديهم الذين تتوفر لديهم طاقات عالية ؟ أم أنهم يحبذون الاحتفاظ بهم لأنهم سبب ترقيتهم الخاصة ؟
- هل يرتبط التقييم إضافة على تحقيق الأهداف، على مختلف الجهود المبذولة التي سمحت بتحقيق تلك النتيجة (خطط العمل، القرارات..)، أم أنها تقتصر على النتيجة فقط (رقم الأعمال، الهامش..) ؟
- هل تعمل إدارة المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أم أنها تعتقد أنها مجرد مقولة مكلفة عند التنفيذ ؟
- هل تم وضع لوائـــح محددة لطبيعة المناصب، و هل تم الموافقة عليها من طرف المسؤولين ؟ أم أن تسمية المنصب موجودة بدون المهام المترتبة عنها؟

يستخلص مراقب التسيير من جملة الأسئلة هذه، عن ما إذا كان نظام الترقية و التقييم المطبق مناسب لعمله، أم أنه على العكس معيق له و يجب بذلك تغييره.

فهو يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج المحققة مقارنة بالميزانيات التقديرية، فهذا يشجع العمليين على استخدام وسائل مراقبة التسيير؛ إلا أنه قد يصادف حالات ينعدم فيها الاعتماد على هذا المبدأ، فقد تكون عملية الترقية مستقلة تماما عن النتائج المحققة لترتبط بذلك بعوامل أخرى كالأقدمية، أو حتى المحسوبية.

و هنا لا يجد المسؤولون العمليون جدوى من استخدام الميزانيات التقديرية و غيرها من الوسائل طالما أنها ليست الحكم على أدائهم وبالتالي تقييمهم، وعلى مراقب التسيير في هذه الحالة أن يجد وسيلة مناسبة باعتباره عضو مجلس الإدارة ، لتطوير نظام الترقية.

4.4 المرحلة الرابعة :إقتراح خطة عمل مراقب التسيير

يمكننا إعتماد الشكل الموالي لوضع نظام مراقبة التسيير، و هو عبارة عن منهجية عمل قد تلائم العديد من حالات المؤسسات.

من الضروري ربط النتائج التي توصل إليها مراقب التسيير مع هذه المنهجية للخروج بأحسن إقتراح، يلائم المؤسسة و خصوصياتها، و يحقق بذلك الأهداف الذي وضع لأجلها هذا النظام.

تحتوي هذه الخطة على 7 مراحل، تنقسم كل مرحلة بدورها إلى مجموعة من العمليات تنفذ خلال نفس المدة، فهي متزامنة التطبيق، في حين نجد أن هذه المراحل تتجمع لتشكل ثلاثة أشكال لنظام مراقبة التسيير، هي كالتالي:

- المرحلة الأولى و الثانية: تمثل ما قبل نظام مراقبة التسيير، تعمل على تحضير المؤسسة للإدماج هذا النظام بها من حيث التنظيم و أدواته الأساسية، بحيث تشمل على وضع لوحات قيادة بشكلها الأولي تحتوي على تقديرات مالية خاصة، وضع نظام للمحاسبة التحليلية لتحديد سعر التكلفة.
- المرحلة الثالثة، الرابعة و الخامسة: هي جوهر نظام مراقبة التسيير، يتوسع نوعا ما المدى الزمني لينتقل مجال إهتمام مراقب التسيير نحو المدى المتوسط، تضم وضع الموازنات الشهرية، لوحات قيادة بمؤشرات عن الإنحرافات، محاسبة شهرية، تمديد مسار الموازنات لوضع خطط عملية، مع تحيدي رسمي لإجراءات التسيير و الإدارة.
- المرحلة السادسة و السابعة: هي مرحلة مابعد مراقبة التسيير تشمل على الرؤيا الإستراتيجية له، بوضع خطة إستراتيجية مرافقة للخطط العملية و الموازنات التقديرية.

يعين مراقب التسيير وفق هذه الخطة المراحل التي توافق حالة المؤسسة، و يحدد العمليات الواجب القيام بها في كل منها، ليكون بذلك خطة عمله الخاصة.

الشكل 2-3-6 : خطة عمل مراقب التسيير

VISION STRATEGIQUE NON FORMALISEE

PHASE 0	φ 1	φ 2	φ 3
			Budgets mensualisés
		Prévisions globales	Prévisions mensuelles
		Comptabilité analytique Stock, Prix de Revient	Comptabilité analytique prévisionnelle
		Structure de responsabilité : centres de coûts	Structures de Responsabilités : centres de profits
	Tableau de bord minimum sur prévisions financières	Tableaux de bord sur variables clés/sous objectifs	Tableaux de bord : détecteurs d'écarts
	Accélération des traitements comptables	Situations intermédiaires	Comptabilité mensuelle
	Organisation administrative de base	Structuration des processus administratifs	Procédures administratives et de gestion
Comptabilité			
PHASE 0 légale Dossiers ponctuels de gestion	PRE CONTROLE DE	GESTION	CONTROLE DE GESTION
SUIVI STATIQUE			SUIVI DYNAMIQUE

φ 4

المصدر : SCHMIDT.J & al. 1986, P300.

الشكل 2-3-6 : خطة عمل مراقب التسيير (تابع)

FORMALISATION DE LA VISION STRATEGIQUE →

	φ 5	φ 6	φ 7
			Intégration formelle du suivi des résultats avec les prévisions CT/MT/LT
		Concordance temporelle des suivis et prévisions consolidés	
	Extension du processus budgétaire/1 an Plan opérationnel	Formalisation des procédures de planification opérationnelle	Plan opérationnel formalisé
			Plan stratégique formalisé
		Planification stratégique analytique	
Prévisions financières pluriannuelles	Plan financier		
Budgets mensualisés et comptabilité analytique	Intégration des budgets dans le plan opérationnel	•	
Budgets d'investissement		Intégration des investissements dans le plan opérationnel	
Structures de responsabilités : Centres d'investissements			
•	Tableau de bord : Indicateurs sur plans d'action	•	
Comptabilité opérationnelle d'engagements	•	•	
•	Bible de procédures administratives et de gestion		

CONTROLE DE GESTION	POST CONTROLE DE GESTION
SUIVI DYNAMIQUE	SUIVI INTEGRE

temps
tailles des entreprises →

المصدر : SCHMIDT.J & al. IBID. P301 .

خلاصـــــة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على ماهية نظام مراقبة التسيير بإعتباره المسار الذي يتأكد من خلاله المسؤولين من أنه تم الحصول و استغلال الموارد بفعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

يرتكز هذا النظام على ثلاثة أسس، أولا المسار المتبع من قبل هذا النظام لتحقيق هدفه، ثانيا استخدام أدوات و تقنيات معينة، وثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة في شكل مجموعة من مراكز المسؤولية .

كما تطرقنا إلى تصميم نظام مراقبة التسيير و إدماجه بالمؤسسة من خلال تتبع مجموعة من المراحل التي تبدأ من درسة المحيط العام و الخاص للمؤسسة و تنتهي بإقتـــراح نظام مراقبة التسيير، مرورا بتشخيص داخلي إقتصادي و تنظيمي لها.

تقوم عملية التصميم هذه على إقامة مجموعة من الأدوات بالمؤسسة، بإعتبار أن الفكرة الأساسية هي أن تحكم المسؤولين العمليين بأدائهم التسييري مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف، و هذا سيكون موضوع الفصل الثالث من هذا البحث.

الفصل الثالث

أدوات نظام مراقبة التسيير

الفصل الثالث : أدوات نظام مراقبة التسيير

مقدمـــــة:

يسهر مراقب التسيير إلى تحقيق تحكم المسؤولين العمليين بأدائهم التسييري، من خلال تصميم و إقـــامة مجموعـــة من الأدوات التي توفر المعلومـــات الضرورية وفق شـــرطي الدقـــة و السرعة، و تمكن بذلك من المراقبة و إتخاذ القرارات.

سبق و قد رأينا في الفصل السابق أن هذه الأدوات تنقسم إلى ثلاثة أنواع، منها ما يهتم بالقيادة الأمامية للأداء، كالتخطيط الإستراتيجي، التخطيط العملي و الموازنات، و أخرى تقوم بمتابعة الأداء أثناء التنفيذ و تمكن بالإضافة إلى ذلك بقيادة خلفية من خلال تحديد النتائج الفعلية للأداء و مقارنتها بالتقديرات لإستخراج الانحرافات.

و بالتالي تمكن هذه الأدوات مجتمعة، كل حسب مداها الزمني، من إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها أن تقوم مسار المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول : من التخطيط طويل الأجل إلى الموازنات

1.1 التخطيط :

نجد مما سبق أن نقطة الانطلاق للتحكم التسييري، هي التحديد الواضح للأهداف و ترجمتها إلى مجموعة من الخطط بغية تحقيقها، و هذا ما تصبو إليه عملية التخطيط التي تعتبر حسب فايول "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"[1].

التخطيط عبارة عن اتخاذ قرارات أو اختيار توجهات مستقبلية للمؤسسة، من خلال ترقب التطورات العوائق و المشاكل، مما يوفر الوقت للتكيف مع تطورات المحيط .

لا يعني ذلك أن التخطيط عبارة عن اتخاذ قرار مرة واحدة لتجند بذلك المؤسسة لفترة متوسطة أو طويلة، فهي على هذا النحو تكون عمليـــة صلبة، لن تمكن المؤسسة لا في التحكم في أسواقهـــا و لا في محيطها، بل يجب أن تكسب المؤسسة على العكس مرونة بفضل التنبؤ. بحيث يكون هذا الأخير سلوك متكرر و إن أمكن دائم للتأكد من مدى تلائم التوجهات المخطط لها مع التغيرات، إلا وجب تغييرها.

أ- الخطة الإستراتيجية: LE PLAN STRATEGIQUE

يشمل التخطيط الإستراتيجي باعتباره مجموعة من المهام، مختلف مراحل القرار الإستراتيجي التالية: تشخيص داخلي و خارجي، استحضار الإستراتيجيات، التقييم و الاختيار انطلاقا من مجموعة من الأهداف، إضافة إلى تحديد الوسائل الواجب استخدامها [2] .

الخطة الإستراتيجية هي إذا المسار الذي توجه من خلاله المؤسسة مجالات نشاطاتها الرئيسية (الميدان المالي، التجاري، التقني، البشري) في المدى الطويل (5-10سنوات) إذ تحدد طبيعة المنتجات التي ستصنع مستقبلا و الأسواق التي ستباع فيها، تبحث عن افضل استخدام للموارد المتاحة و عن كيفية تطويرها، تحاول إيجاد الموارد التي تنقصها لتحسين نشاطاتها، كما تعمل على توزيع المسؤوليات الناتجة عن تلك الاختيارات..أي أنها تشمل كل ما يجب عليها أن تقوم به إزاء هذا المستقبل.

من خلال دراسة المحيط الإستراتيجي و هو مجموع العناصر الخارجية التي تستطيع التأثير على المؤسسة و تلك التي بإمكان هذه الأخيرة أن تأثر عليها[3]، نتعرف على التهديدات الواجب تجنبها و الفرص التي منة الضروري استغلالها؛ كمرحلة ثانية يتم تشخيص الوضعية الحالية

---

(1) منصور، محمد علي.1999، ص106.

(2) LE DUFF.R. 1999. P910.

(3) DARBELET. M & al. 1995. P102.

للمؤسسة، مما يتطلب جهودا كبيرة من حيث الموضوعية للتعرف على قدرات المؤسسة و يسمح ذلك باستخراج نقاط القوة و الضعف بها.

تتم مجابهة الفرص و القيود مع نقاط القوة و الضعف، إضافة إلى قيم و تأملات و كذلك أهداف المديرين، يتم تحديد الإستراتيجيات الممكنة، و القيام باختيار أحسنها.

أخيرا من خلال تلك الاختيارات يتم تخصيص الموارد البشرية والمالية، مما يترجم تجند المؤسسة لتحقيق تلك الإستراتيجيات، بحيث يتم توزيع الأفراد حسب الكفاءات، التجربة و التحفيز الملائم لاحتياجات النشاطات، أما بالنسبة للأموال فستكون إما أموال خاصة أو ديون.

تتعلق الخطة الإستراتيجية إذا بقرارات طويلة الأجل، نادرا ما تعود نتائجها(Irréversible) في المدى القصير، كيفية و كمية، و ترتبط بتغيرات مهمة لا مجرد تعديلات لتذبذبات ظرفية، كما أنها بقدر ما تأخذ بعين الاعتبار للعمليات الحسابية فهي تقوم أيضا على رهانات و مجازفات. يتم توزيع هذه الخطة الإستراتيجية على مختلف مراكز المسؤولية، لإعداد الخطـة العملية الخـاصة بكل منهم.

ب – الخطة العملية: LE PLAN OPÉRATIONNEL

رأينا أن هدف الخطة الإستراتيجية هو تنظيم التغيير لتفادي الخضوع له، انطلاقا من هذه الخطة يتم إعداد خطة متوسطة الأجل هدفها هو وصل الإستراتيجية بالخطط السنوية، أي ربط المديين الطويل و القصير، فالتشخيص قصير المدى يظهر المشاكل الواجب حلها في مختلف الميادين(تجاري ،إنتاج ،..)، التي يتم البحث عن حلول لها ضمن الإستراتيجيـات التي تم اختيارهـا، و ينتج من ذلك برامج عمل متعددة السنوات.

المدى الزمني لهذه الخطة في حدود 3 سنوات و تشمل بذلك مجموعة من البرامج و خطط العمل المرتبطة بمجموعة من الأهداف القصيرة و المتوسطة(1–5 سنوات)، يقوم وفقا لذلك رؤساء مختلف مراكز المسؤولية بتقديم خطط عمل على مستواهم، ترتكز على العوامل الأساسية للنجاح المنبثقة من الإستراتيجية المختارة، الواجب التأثير عليها لتحقيق أهدافها.

تقترح مشاريع برامج العمل هذه على المستوى التنظيمي الأعلى، يتم تقييمها حسب معايير محددة و من ثم الموافقة عليها أو رفضها، أو اقتراح التعديلات المناسبة. تتمحور الخطة العملية حول المحاور الرئيسية التالية:[1]

– أهداف بخصوص التنمية و التطوير التجاري (تسويق، بيع)؛

---

[1] TISSIER. D. 1987. P338.

- أهداف للتنمية و التطوير التقني (بحوث في المنتجات، الطرق، الإجراءات)؛
- أهداف ترتبط بالاستثمار في التجهيزات (مباني،آلات..) و الأنظمة الداخلية (معلوماتية مكتبية، اتصالات)؛
- أهداف حول الهيكلة التنظيمية (مخطط تنظيمي) و الأفراد (الكفاءات، المهن، متوسط السن..)؛
- أهداف مالية (تمويل، المردودية..).

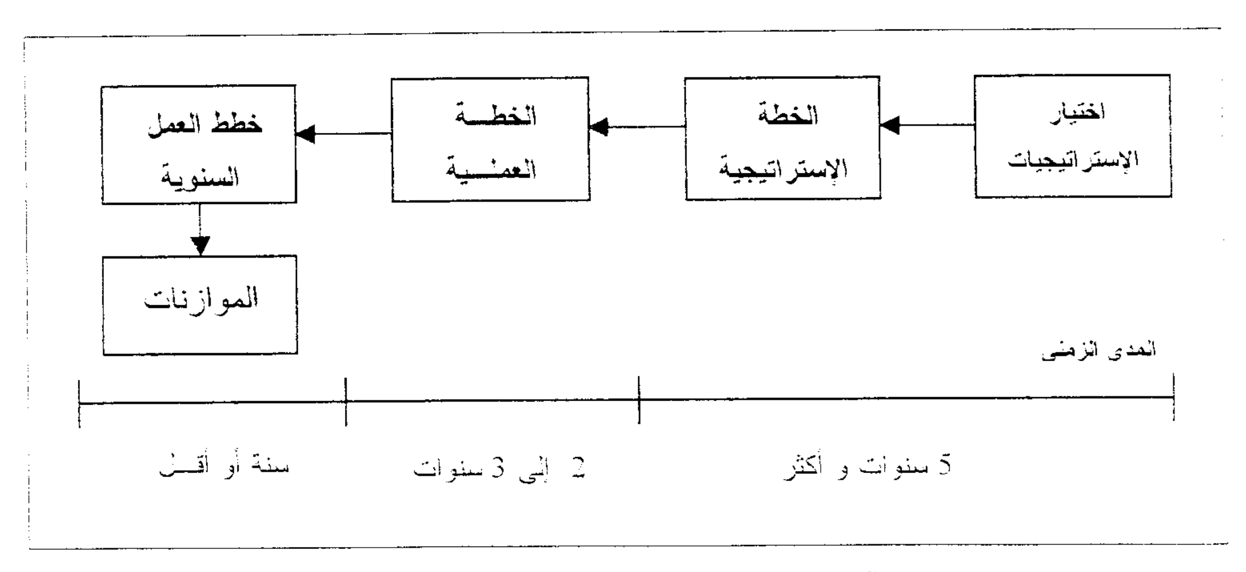
2.1 طبيعة و خصائص الموازنات :

تعتبر الموازنات إحدى الركائز الأساسية لنظام مراقبة التسيير، و يقصد بها " التعبير النقدي لمخطط العمل الموجه لتحقيق هدف محدد في الكمية و الزمن"[1].

تندرج الموازنات ضمن التسيير التقديري للمؤسسة، كما رأيناه سابقا، فخلفها نجد الخطة الإستراتيجية التي تتم ترجمتها إلى أهداف متوسطة الأجل في إطار الخطة العملية، و انطلاقا من هذا الأخير يتم وضع الموازنات للمدى القصير، التي تمثل تقديرات للسنة المقبلة.

تعتبر الموازنات جزء من نظام تسيير الموازنات (la gestion budgétaire)، التي تشمل على ثلاثة مراحل : الأولى هي مرحلة التقديرات، الثانية هي إعداد أو وضع الموازنات و الثالثة تتمثل في مراقبة هذه الموازنات (le contrôle budgétaire).

الشكل3-1-1: مكانة الموازنات ضمن مسار التخطيط في المؤسسة



المصدر: BOUQUIN.H. 1991. P234.

[1] SCHMIDT. J & al. 1986. P50.

عادة ما يكون المدى الزمني للموازنات كما يظهر في الشكل محدد في سنة واحدة، و هذا مرتبط بفترة النشاط المحاسبي إذ تتم مقارنة هذه الموازنـات بالنتائج الفعلية النـاتجة عن المحاسبة، من الضروري أن تنتظر هذه الأخيرة إنتهاء النشاطات في المؤسسة للوقوف على نتائجها. و نتيجة لذلك فقد يحدث أن تتعدى مدة الميزانية السنة لتصل إلى سنتين أي حسب عمر المشروع، وعادة ما تقسم إلى فترات أقل (شهرية) للتمكن من متابعتها.

لكن من الضروري تحديد أهداف المؤسسة قبل البدء في إعداد الميزانيات، تقرر هذه الأهداف بطبيعة الحال من طرف الإدارة و هي عادة ما تكون محددة كميا و زمنيا، كتحسين المكانة في السوق إلى مرتبة معينة أو الرفع من مردودية الأموال المستثمرة إلى قيمة محددة و قد تكون أيضا زيادة درجة رضا الزبائن إلى نسبة معينة.

تعود للإدارة العامة مهمة تحديد الخطوط العريضة إذا، يتم اقتراح هذه الأهداف على المسؤولين لمختلف مراكز المسؤولية بهدف وضع خطط العمل التي تسمح بتحقيقها، مع تحديد هذه الأخيرة بالكميات و القيم بمساعدة مراقب التسيير، فهدف تحسيـن مردودية الأموال المستثمرة إلى 12 % مثلا، يتطلب الرفع من رقم الأعمال، التخفيض في تكاليف الإنتاج و التكاليف الثـابتة..الخ و هو محتوى خطة العمل.

يمكننا القول إذا بأنه إذا كان التخطيط عملية تهدف لإحداث تغيرات معينة، فإن الخطة هي الإطار الذي يشتمل على تفاصيل عن نوع التغيير المنشود، حجمه و جميع مواصفاته الأخرى و بشكل دقيق و واضح" [1].

تأخذ بطبيعة الحال خطط العمل بعين الاعتبار التنبؤات التي قامت بهـا المؤسسـة بخصوص: الأسواق، تصرفات المنافسين، تطور الأوضاع الاقتصادية..الخ.

نوضح الآن العلاقة بين الهدف (Objectif)، خطة العمل (Plan d´action)، البرنامج (Programme) و الموازنات (Budget)، الهدف هو ما تقرر فعله للسنة المقبلة و هو يقضي إما بتطوير (رقم الأعمال) التخفيض (التكاليف) أو الحفاظ (المردودية) على وضعية ما.

تشمل خطة العمل" مجموعة من القرارات التي يتم اتخاذها الآن بخصوص أعمال ستنفذ خلال السنة المقبلة، تتعلق هذه القرارات بالوسائل و الكيفيات الواجب استخدامها و القيام بها للوصول للهدف "[2].

[1] غنيم، محمد عثمان، 1999، ص 75 .

[2] ARDOIN, J-L & JORDAN.H. 1978. P28.

وهي بذلك تصف الاختيارات التي تم اتخاذها من طرف المؤسسة على مدى فترة تخطيط الميزانية و الأعمال الملموسة التي ستنفذ لتحقيق الإستراتيجية (كيف نتمكن من معالجة مشاكل الجودة ؟،ما هي شروط التسديد التي سيتم العمل وفقها؟..).

توضح البرامج النتائج المنتظرة من خطط العمل بالكميات (الكميات المرسلة، مستوى المخزون، عدد التربصات..)؛ أما الموازنة فهي ترجمة مالية لهذه البرامج كما تسمح بالحصول على نظرة محاسبية شاملة عن النتائج المتوقعة (جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية التقديرية).

تغطي خطة عمل المؤسسة كل المجالات في نفس الوقت: مبيعـات، إنتـاج، موارد بشريـة، تمويل..الخ. وهي تتكون انطلاقا من مجموع خطط عمل مختلف مراكز المسؤولية، التي يتم فحصها في المستوى الأعلى، مناقشتها تم الموافقة عليها.

نفس الشيء بالنسبة لموازنات المؤسسة، التي تجمع بين مختلف موازنات مختلف مراكز المسؤوليـة، وهذا ما يبين تداخل هذه الميزانيات مما يتطلب تحقيق التنـاسق المطلوب فيمـا بينها، و على مراقب التسيير أن يسهر على تحقيق ذلك لتفادي تضاربها .

مراقب التسيير ملزم أيضا بجعل هذه الموازنات وسيلة حقيقية للتسيير، وليس فقط مجرد شكليات أو متطلبات مهنة وجب ملؤها في آخر لحظة و إرسالها للإدارة؛ كما لا يجب اعتبار هذه الميزانيات مجرد تنبؤات أو فرضيات محتملة حول النتائج المستقبلية، لأن الأمر لا يتعلق باستحضار أرقام السنوات الماضية بدمج معدل التضخم فقط، بل هي تعني أكثر من ذلك.

فهي تترجم تجند المسؤولين العمليين للتفكير و لتقرير كيفية الوصول إلى الأهداف، إلى إرادة حقيقية من طرفهم في معرفة و الإطلاع على مستقبل الأعمال والنشاطات في ضل التطورات محيط المؤسسة.

نذكر في هذا المجال أن جودة الموازنات لا ترتبط فقط بتلك الحسابات المالية التي يضعها مراقب التسيير– و التي من الضروري أن تكون حقيقية و دقيقة بقدر الإمكان–، ولكن ترتبط أيضا بملائمة، بواقعية و مصداقية خطط العمل التي وضعها المسؤولون العمليون؛ " فكل قيمة الميزانيات التقديرية تأتي من جودة العمل المؤدي إلى وضع خطط العمل و التي تبرهن تجند المسؤولين العمليين في الوصول إلى أهدافهم " [1].

---

[1] SCHMIDT. J & al. OPCIT. P52.

3.1 مهام و وظائف الموازنـــات :

من كل ما سبق يمكننا استخراج الخصائص التالية للموازنات :

- تتطلب كل الأعمال قدر من التخطيط حتى نتحقق من أنها تتم بكفاءة و فاعلية، و بالتالي نضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- تحث الموازنات المسؤولين على التفكير المسبق في كل المشـــاكل التي يتوقع أن تصـــادف العمل، و تخطيط سبل مواجهة و حل هذه المشاكل.

- إن التخطيط الانفرادي أو الجزئي غالبا ما لا يحقق التخطيط الأمثل للمؤسسة ككل، في حين أن مراحل إعداد الموازنات تمكن من تبادل الأفكار و المعلومات و الأهداف، وما ينشأ عنها من اتصالات. كل هذا يكون من شأنه تفادي أي تعارض بين الأهداف و الخطط الفرعية، و بالتالي ضمان إعداد خطة شاملة يكون من شأنها تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة.

- تعتبر هذه الموازنات نظاما لتقييم الأداء، فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الاعتماد عليها في التقييم و الحكم على التنفيذ الفعلي، و ذلك بمقارنتها مع ما تم تنفيذه، و معرفة أي انحراف و تحديد أسبابه.

- تخلق نوع من الحرص و الاهتمام و الإدراك لدى المسؤولين لأهمية دراسة و تحليل تكاليف أنشطتهم، مما يجعل مراقبتهم و تحكمهم في نشاطاتهم جيدة.

- يجب أن تحرص كل مؤسسة قبل إعداد موازناتها على تحديد أهدافها العامة بدقة و بوضوح و بشكل رسمي قابل للقياس بقدر الإمكان، فضلا عن تحديد الأهداف الفرعية لكافة النشاطـــات بها، مع مراعاة التنسيق الكافي بين هذه الأهداف الفرعية من جهة، و بينها و بين الأهداف العامة من جهة، مما يجعل كافة الجهود تتحرك صوب تحقيق الأهداف.

- كما تعتبر خطة عمل للمسؤولين كل في مجال اختصاصه، و مرشدة لهم و محددة للأعمال التي ينتظر منهم إتمامها خلال فترة معينة، و بمعرفة كل مسؤول ما يراد منه إنجازه و وفق إجراءات معينة و بتنسيق مع باقي خطط المسؤولين ستزداد كفاءتهم و اقتصادهم في النفقات.

الموازنات إذا أداة أساسية للمراقبة، بحيث تلعب ثلاثة أدوار رئيسية[1] : أولا باعتبارها وسيلة أساسية للتسيير التقديري، ثانيا كونها أداة للتنسيق و الاتصـــال و ثالثـــا، كوسيلـــة للتفويض و التحفيز و تحمل المسؤوليات.

---

[1] BOUQUIN, H. 1991, P242.

4.1 مسار إعداد الميزانيات التقديرية :

يمكننا التمييز بين ثلاثة مراحل أساسية لمسار وضع الميزانيات التقديرية [1]، تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الأهداف للسنة المقبلة من طرف الإدارة العامة، و كذا السياسات و التوجهات التي يجب أن يتبعها العمليون؛

كمرحلة ثانية يقوم العمليون بتحديد أهداف المستويات التنظيمية السفلى، يضعون خطط العمل و يقترحون ميزانيات تقديرية للمستوى التنظيمي الأعلى، في حين ترتبط المرحلة الثالثة بتجميع(la consolidation des budgets) الميزانيات العملية، وتحاول الإدارة العامة عندها إيجاد التوازن بين هذه الميزانيات و الوضعية المالية للمؤسسة.

يبدأ هذا المسار كأقصى حد في شهر سبتمبر أو أكتوبر، و هو عادة يدوم من 4 إلى 6 أشهر (ترتبط هذه المدة بوجود أو عدم وجود الخطة العملية في المؤسسة)، ويكون حسب التسلسل التالي:

أ- تحديد الأهداف و السياسات للسنة المقبلة :

في حالة ما إذا وضعت المؤسسة خطـــة متوسطة الأجل، تكون هذه المرحلة سهلة الإنجـــاز، إذ يتم في هذه الحالة إسقاط تقديرات السنة الأولى لهذه الخطة مع ضرورة تحديثها باعتبار الفارق الزمني بين مدة إعداد الخطة العملية و تاريخ وضع الميزانية، و ينتج عن ذلك تحديد الأهداف و السياسات للفترة اللاحقة.

سيتم في الحالة العكسية القيام أولا بتحديد أهداف السنة المقبلة، وعادة ما يكون الهدف مالي مرتبط مثلا بمردودية الأموال المستثمرة أو الأموال الخاصة، و قد ترتبط بالجانب التجاري كحصة السوق أو رقم الأعمال. يجب بطبيعة الحال قبل التفكير في المستقبل، أن تكون المؤسسة على علم بإنجازاتها الأخيرة بصفة دقيقة قدر الإمكان (من المحاسبة العامة، الإحصائيات التجارية..) و على ضوء هذه الأخيرة يتم إعداد الأهداف المقبلة.

تقوم ثانيا بصياغة فرضيات و تقديرات بخصوص تطور محيط المؤسسة (كحالة الاقتصاد الوطني، قطاع النشاط..)، تليها مباشرة عملية تحديد أولي لسياسات الإدارة العامة التي ستعمل وفقها خلال سنة الميزانية المقبلة (بخصوص الاستثمار،التوزيع،المعالجة الفرعية،الأجور..).

تعرف السياسات على أنها "عبارة عن إرشادات و قواعد عامة وضعت لتحديد و ضبط سير العمل و بشكل يضمن تحقيق الأهداف، و هي أدوات توجيه تستخدم عند صنع القرار كإطار عام يتم على أساسه وضع البرامج و تحديد إجراءات العمل التي تقودنا إلى تحقيق الأهداف ".[1]

---

[1] SCHMIDT.J & al. P53.

انطلاقا من السياسات المختارة و المعطيات الاقتصادية، يقوم مراقب التسيير بمشاركة الإدارة بوضع تقدير للقيم المختلفة لمختلف العناصر المكونة للنتيجة بصفة إجمالية لا تفصيلية، مما يسمح بحساب تقريبي لعناصر جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية و جدول الخزينة التقديري.

الهدف من هذه الخطوة هو تمكين الإدارة من التـأكد من مـدى ملائمـة هذه التقديـرات و الأهداف الموضوعة، ومن خلال المعطيات الناتجة و التي يوفرها مراقب التسيير، تستطيع الإدارة تعديل بعض من تلك الأهداف، تسمى هذه المرحلة بالميزانية الأولية (pré- budget) و هي ترتكز كثيرا على تقنية المحاكاة المحاسبية.

تنتهي هذه المرحلة الأولى بصدور القرار النهائي للإدارة العامة بخصوص السياسات التي ستعمل وفقها للسنة المقبلة، مصحوبة بالأهداف الكمية للمؤسسة و أيضا تلك المرتبطة بمختلف مراكز المسؤولية، وكذلك الفرضيات الواجب أخذها بعين الاعتبار و المتعلقة بالتطورات المستقبلية للمحيط.

ب- وضع الميزانيات التقديرية :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة (أو في حالة وجود خطة متوسطة الأجل) تقوم مراكز المسؤولية بنفس الإجراء السابق ولكن في مدة أقصر لأن نطاق التقدير أصبح محدد أكثر، لتحديد الأهداف الكمية لمراكز المسؤولية التابعة لها، بحيث تكون لكل منها أهداف محددة، فرضيات وجب العمل وفقها و سياسات لتطبيقها.

يقوم المسؤولون العمليون بوضع خطط العمل الخاصة التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف أو على الأقل الاقتراب منها بقدر الإمكان، و على أساس خطط العمل هذه و بعد قبولها يتم إعداد الميزانيات التقديرية التابعة لكل مركز و هذا بمساعدة مراقب التسيير.

ترسل هذه الميزانيات مرفقة بالأهداف و وصف لخطط العمـل للمستويـات العليا تدريجيـا، و يتم في كل مستوى دراسة و تقيم الميزانيات الصادرة عن المراكز السفلي، و هذا باعتبار ثلاثة شروط هي : واقعية الخطة المقترحة، قدرتها على تحقيق الأهداف و فعاليتها بالنسبة للموارد المتـاحة؛ و يقوم في كل مرة المسؤول عن الخطة بالدفـاع عنها أمـام مسؤوله المبـاشر؛ و ينتج إما قبول و لكن بتحفظ (انتظار موافقة الإدارة) أو رفضها و بالتالي إعداد أخرى.

---

[1] غنيم، محمد عثمان. 1999، ص78.

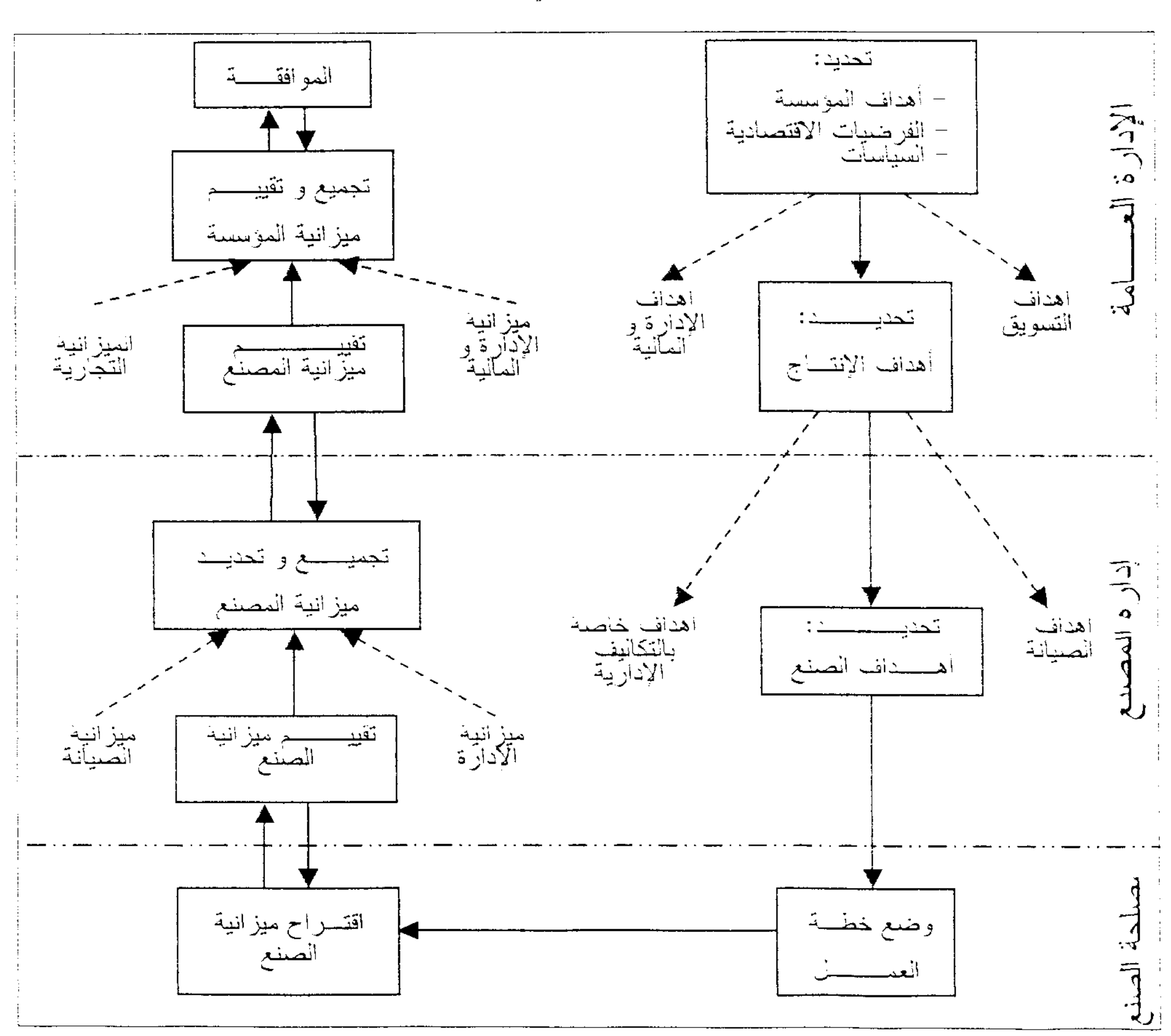
ج- تجميع الميزانيات التقديرية :

بعد إعداد و قبول موزنـــات كل مركز مسؤوليــة يتم في المستوى الأعلى مباشرة تجميعها، بمعنى ضم بعضها إلى بعض لإعداد ميزانية هذا المركز بدوره، التي تقيم هي الأخرى في المستوى الأعلى منه، و هكذا حتى نصل إلى الإدارة العامة و الوصول بذلك إلى الميزانية التقديرية للمؤسسة.

نلاحظ أخيرا أن هذا المسار يسير ابتداء من الأسفل إلى الأعلى، عكس مسار تحديد الأهداف الذي ينطلق من الأعلى إلى الأسفل، يدل ذلك على الاهتمام الموجه للمستويات الدنيا نظرا لأنها أدرى بمتطلبات العمليات نتيجة ارتباطها الدائم بالميدان، مما يولد حتما ميزانيات أكثر واقعية و ملائمة لاحتياجات المؤسسة ككل.

يمكن تلخيص مسار إعداد الميزانيات التقديرية من خلال المثال التوضيحي التالي:

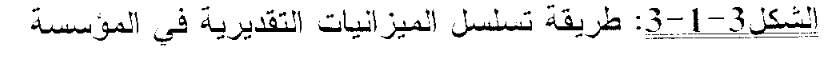
الشكل3-1-2: مسار إعداد الميزانيات التقديرية في مؤسسة إنتاجية

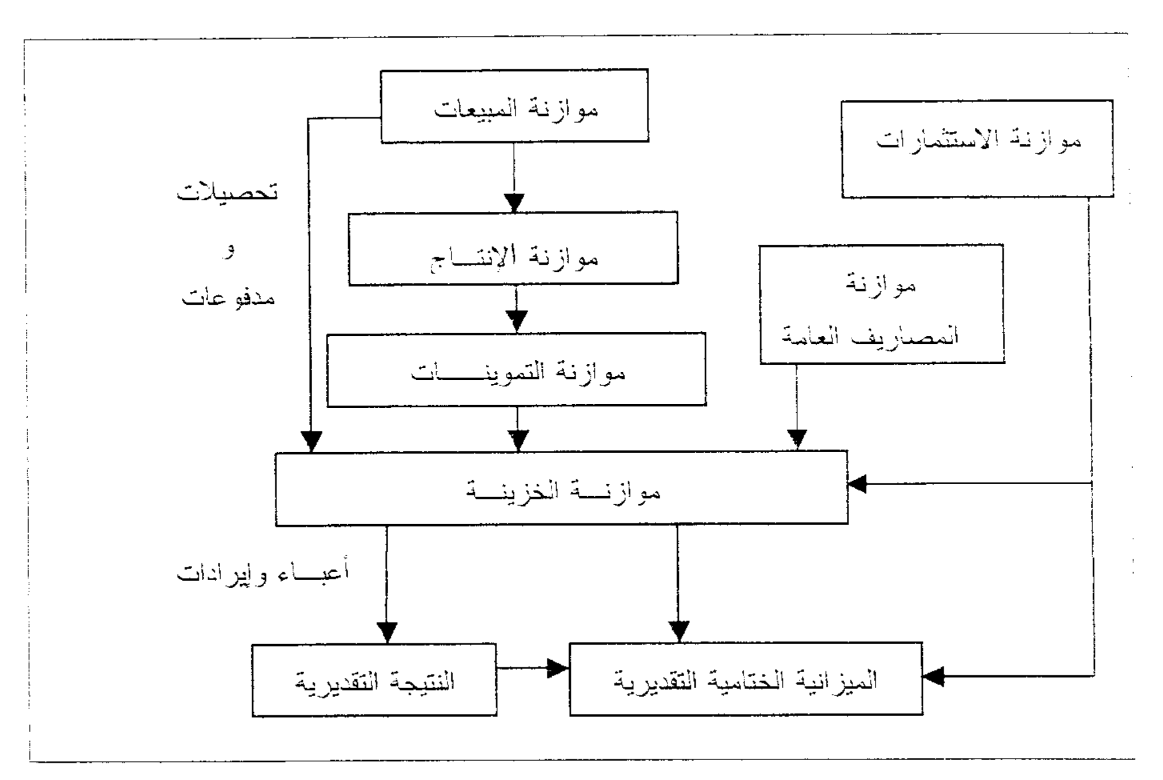


المصدر : SCHMIDT.J & al. 1986. P57.

5.1 الموازنات الأساسية بالمؤسسة الإنتاجية :

إضافة إلى الترتيب العمودي لمسار إعداد الميزانيات التقديرية و المبني على أساس تسلسل المسؤوليات في الهرم التنظيمي (وفق مبدأ تداخل مراكز المسؤولية)، هناك ترتيب ثاني تخضع له هذه الميزانيات يرتبط بطبيعة نشاطات المؤسسة، بحيث يمكن اعتبار موازنة للمبيعات بمثابة القاعدة أو الميزانية المحور(PIVOT) التي ترتكز عليها عمليات إعداد الميزانيات التقديرية الأخرى.


الشكل3-1-3: طريقة تسلسل الميزانيات التقديرية في المؤسسة



المصدر : DAYAN.R.1999, P810

يمكننا أن نميز في هذا الشأن بين أربعة أنواع للموازنات هي : موازنة الإستغلال، موازنة الاستثمارات، موازنة المصاريف العامة و الميزانيات التقديرية الشاملة (العامة:جدول حسابات النتائج التقديري و الميزانية الختامية)[1].

أ- موازنات الاستغلال: LES BUDGETS D' EXPLOITATION

تتعلق هذه الموازنات بنشاطات شراء المواد الأولية و تصنيعها و إعدادها في شكل منتوج نهائي قابل للبيع، هي بذلك ذات ارتباط وثيق بدورة الاستغلال للمؤسسة؛ و هي تضم الموازنة التجارية، موازنة الإنتاج و موازنة التموينات.

[1] DAYAN.R. 1999, P810.

▪ LE BUDGET COMMERCIAL: الموازنة التجارية

تجمع هذه الميزانية بدورها موازنة المبيعات و موازنة مصاريف البيع.

- موازنة المبيعات: LE BUDGET DE VENTE

هي الميزانية التقديرية الأساسية التي تعتمد عليها بقية الموازنات، لأن قيد السوق (الطلب المحتمل) يعتبر أهم و أقوى القيود الواقعة على المؤسسة، كما أن توازن نشاطاتها يستدعي التوازن بين حجم المبيعات، المواد و المعدات الإنتاجية و الأموال المستخدمة. و يتوقف نجاح نظام الموازنات على مدى صحة التنبؤ بالمبيعات.

تهدف إذا هذه الميزانية التقديرية إلى تحديد حجم النشاط البيعي التقديري للمصالح التجارية، بمعنى تحديد ما يتوقع بيعه من كل منتوج من منتجات المؤسسة وفق مناطق البيع أو حسب نوع الزبائن (جملة، تجزئة).

من الطبيعي أن تقوم المؤسسة لتقدير المبيعات أن تتعرف أولا على القيود الداخلية (الطاقة الإنتاجية، قنوات التوزيع..) و الخارجية(الأحوال الاقتصادية العامة، حالة المنافسين، الأسعار السائدة..) و غيرها من العوامل التي يجب أن تدرس و تقيم عند التنبؤ بالمبيعات.

تقوم وفقا لذلك الإدارة المعنية بجمع المعلومات من المصادر الداخلية (المصلحة التجارية مثلا) و الخارجية (مكاتب متخصصة لدراسات السوق)، و تلجأ بعدها إلى أساليب التنبؤ[1] النوعية (أراء الوسطاء، الاختبارات الميدانية، البحوث التسويقية..) و الإحصائية لتقدير تطور مبيعاتها على المدى القصير(السلاسل الزمنية..) و هذا على ضوء المبيعات السابقة و سياساتها العامة بهذا الخصوص.

تحدد تقديرات المبيعات هذه الأهداف البيعية لمختلف المصالح التجارية للسنة المقبلة، كما تقوم المديرية التجارية بتحديد الوسائل الواجب استخدامها في إطار خطة العمل التجارية كسياسة الأسعار، الإشهار، التخفيضات التجارية، طرق التوزيع..الخ.

يقوم وفقا لذلك كل مسؤول في التنظيم التجاري بوضع تقديرات المبيعات الخاصة به بالكميات لكل منتوج شهرا بشهر(لتخطيط و رقابة أفضل) ، يتم تجميع هذه التقديرات حسب أحد المعايير السابقة، تم تثمينها حسب الأسعار المحددة للحصول على تقديرات لرقم الأعمال حسب

---

[1] زويلف ، محمد حسن و القطامين. 1995، ص(65-92).

الأشهر، مع الأخذ بعين الاعتبار لمعدل ارتفاع الأسعار المرتقب و التخفيضات التي ستمنح للزبائن[1] .

- موازنة مصاريف البيع: LE BUDGET DES COUTS COMMERCIAUX

يعتبر تقدير مصاريف البيع و التوزيع، امتداد لتقدير ميزانية المبيعات، فبعد تحديد برنامج المبيعات يجب تقدير المصاريف الضرورية لتحقيق هذا البرنامج؛ تتألف المصاريف البيعية من مصاريف الإعلان و الإشهار، مصاريف نقل المبيعات، التعبئة و الشحن، و عمولات رجال و ممثلي البيع ..الخ.

بطبيعة الحال هناك من بين هذه المصاريف ما لا يتغير مباشرة مع تغير حجم الإنتاج و هي بذلك تكاليف ثابتة لا علاقة لها بالتغير في حجم النشاط البيعي (الإعلان التلفزيوني)، في حين أن نسبة أخرى منها تلاحق مستوى النشاط و هي بذلك متغيرة تحسب على أساس عدد الوحدات المباعة(عمولات رجال البيع).

يتم عادة تعيين أهمية كل نوع من هذه التكاليف مقارنة من رقم الأعمال، من خلال إيجاد نسبتها منه مما يسمح بمتابعة تطور هذه المصاريف .

بعد وضع هذه الميزانية التقديرية للمبيعات من طرف الإدارة التجارية، ترجع مهمة إعطاء الضوء الأخضر للإدارة العامة لمتابعة مسار إعداد الموازنات الأخرى، وهذا بعد التأكد من ملائمة مستوى الأسعار و حجم المبيعات مع قدرات المؤسسة.

تتم متابعة هذه الموازنة بصفة منتظمة للتعرف على الفروقات التي قد تنتج، و يهتم مراقب التسيير بمراقبة الهامش التجاري خاصة.

- موازنة الإنتاج: LE BUDGET DE PRODUCTION

تمثل هذه الموازنة تقديرا للوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة معينة لمقابلة المبيعات و هذا باعتبار القيود التقنية للصنع، و بالتالي فموازنتي الإنتاج و المبيعات متداخلتين فيما بينهما .

فمن جهة نجد أن الأولى تحاول تحقيق الأهداف التجارية للثانية و من جهة أخرى نجد أن الأهداف البيعية التي تحدد مستوى الإنتاج لا يمكن أن توضع بعيدا عن الطاقات المتاحة في الورشات و اليد العاملة.

---
[1] ARDOIN , J-L & al. 1986, P60.

تأخذ هذه الميزانية التقديرية بعين الاعتبار مستوى المخزون الضروري لأخر مدة من المنتجات التامة الصنع، و كذا كمية هذا المخزون لأول مدة ، وتحدد على هذا الأساس كمية الإنتاج اللازمة كالتالي:

برنامج الإنتاج (كمية الإنتاج) = المبيعات المقدرة + المخزون السلعي آخر مدة + مخزون السلع أول مدة

بعبارة أخرى فإن الميزانية التقديرية للإنتاج تتضمن وحدات الإنتاج اللازمة لمواجهة متطلبات البيع و مواجهة خطة التخزين [1].

في هذا الصدد نجد أن المؤسسة الصناعية تهدف إلى تعظيم برنامج الإنتاج الذي يحترم كل القيود التي من بينها نجد قيد السوق و قيد الصنع المتعلق بمحدودية وسائل الإنتاج، و لإيجاد أحسن خطة إنتاج عادة ما تستخدم المؤسسة تقنية البرمجة الخطية التي تعتبر من أحد الأساليب الرياضية التي تستعمل لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل باستعمال القيود الإنتاجية أفضل استخدام.

بعد تحديد برنامج الإنتاج بالكميات، يجب كمرحلة لاحقة تقيمه أو تثمينه و هنا يجب حساب تكلفة الإنتاج التقديري الذي يستلزم تحديد تكلفة المواد الأولية و الأجور و مختلف المصاريف الصناعية المباشرة و غير المباشرة.

- بحيث توضع الميزانية التقديرية للمواد الأولية، وهي تمثل المواد الخام التي تستخدم في صنع السلعة النهائية، و يكون عادة معلوم لدى المؤسسة الأسعار المتوقعة للمواد الأولية والمقدار اللازم منها لصنع وحدة واحدة من المنتج النهائي خصوصا إذا كانت تستعين بنظام التكاليف المعيارية (معايير تقنية: مثلا عدد الكغ من المادة لوحدة من الإنتاج)، مع الأخذ بعين الإعتبار لأرصدة آخر مدة المرغوب فيها من هذه المواد (سياسة التخزين المعمول بها).

المعادلة التالية توضح كمية المواد اللازمة لبرنامج الإنتاج:

احتياجات برنامج الإنتاج من المواد الأولية = كمية الإنتاج × احتياجات الوحدة الواحدة من المادة الأولية

- موازاة مع الميزانية السابقة و بمثل طريقة إعدادها، يتم وضع الميزانية التقديرية لليد العاملة المباشرة مما يتطلب معرفة عدد ساعات العمل المطلوبة منها لصنع وحدة واحدة من المنتوج

[1] زويلف ،محمد حسن و القطامين،أحمد. 1995. ص262.

النهائي، و كذا الأسعار المتوقعة للأجور (بالساعة/اليوم)، كما يجب أيضا مراعاة التغيرات المطلوبة في المهارات العمالية كنتيجة لتغيير أو تطوير الإنتاج. ويكون ذلك كالتالي:

احتياجات برنامج الإنتاج من اليد العاملة المباشرة = كمية الإنتاج × احتياجات الوحدة الواحدة من اليد العاملة المباشرة

– أما الميزانية التقديريـــة للمصاريف الصناعية غير المبـــاشرة فهي تتـــألف من تكـــاليف المواد و الأجور غير المباشرة و المصاريف الصنـــاعية الأخرى غير المبـــاشرة مثل مصروف المـــاء و الطاقة للمصنع و استهلاك آلات و أبنية المصنع و مصاريف مراقبة جودة الإنتاج و التأمين على المصنع.

من خصائص هذه المصاريف أنه لا يمكن ربطها بوحدات الإنتاج، و هي تقسم إلى ثـــابتة و متغيرة، الثابتة متعلقة بتوفير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة سواء استخدمت هذه الطاقة أم لا (أجور المشرفين، استهلاكات ثانوية..) و يتم تقديرها بمبلغ معين طالما بقي الإنتاج في حدود معينة (دون تغير التكنولوجيا، أو ترقب ذلك) و هذا باستخدام معلومات الفترات السابقة مع تعديلها حسب الفرضيات المقامة حول تغير أسعار الموارد المستهلكة.

أما المتغيرة فهي تتابع تغير حجم الإنتاج و بالتالي تحدد على أساسه من خلال تحديد وحدة قياس نشاط المؤسسة (ساعات العمل المباشر: 5 دج/ساعة عمل مباشر بالنسبة للأجور غير المباشرة مثلا) .

- LE BUDGET DES APPROVISIONEMENTS: موازنة التموينات

بعد أن يتم إنجاز الميزانية التقديرية للمواد الأولية كمية و قيمة، يجب وضع توقيت عملية الشراء لهذه المواد و حجم المشتريات لكل مرة؛ و بالتالي يتم إعداد برنامج التموين وفقا للاحتياجات المحددة في ميزانية الإنتاج، و بمراعاة مخزون أول و آخر المدة منها، الهدف منه ضمان انتظام عمليتي الإنتاج و البيع. تنتج تقديرات الشراء كالتالي:

كمية المشتريات من المادة الأولية =احتياجات برنامج الإنتاج + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

المخزونات وسيلة أساسية لتحقيق الاستمرارية إلا أنها تولد تكاليف يجب التخفيض منها لترشيد قرارات المسيرين بهذا الخصوص يمكن استخدام نموذج الكمية المثلى الاقتصادية لطلب الشراء، و هي الكمية التي ترتبط بأقل تكلفة إجمالية لشراء و تخزين المواد الأولية.

ب- موازنة المصاريف العامة و الإدارية : LE BUDGET DES FRAIS GENERAUX

عالجنا إلى حد الآن التكاليف المرتبطة بصفة مباشرة بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة، سواء كان ذلك مع وظيفة الإنتاج، البيع أو التموين، وهي كلها تدخل ضمن الأنشطة الرئيسية التي أقيمت لأجلها المؤسسة.

نتطرق الآن إلى حالة أخرى وهي تكاليف غير مرتبطة مباشرة بالنشاطات الرئيسية كسابقاتها، نذكر منها: مصالح لإدارة، السكرتارية، البحث و التطوير، مراقبة التسيير، المحاسبة تسيير الموارد البشرية..الخ؛ أي كل تلك التي تقوم بمساندة النشاطات الرئيسية.

تتطلب هذه المصالح وسائل مالية، و هي في تزايد مستمر (تكاليف الدراسات و الملتقيات، الإعلام الآلي، دورات التكوين..) لذا من الضروري التعرف على مدى صحة أو أساس هذه الزيادة، و على مراقب التسيير في هذا المجال أن يبحث عن أسباب المصاريف الحالية، من خلال إجابة المسؤولين عنها عن السؤال التالي: "هل تتناسب هذه المصاريف مع حاجات حقيقية للمؤسسة "[1].

يستدعي ذلك إعداد موازنات خاصة بهذه المصاريف، بحيث تضمن مراقبة فعالة عليها، فالأمر لا يتعلق لا يتعلق بالبحث عن التخفيض من الوسائل المتاحة لهذه الوظائف، بل الأصح هو السعي إلى تعظيم استغلالها حتى تتوافق مع سياسة المؤسسة [2].

يلعب مراقب التسيير دور أساسي عند مناقشة هذه الموازنات، بحيث يحاول إقناع المسؤولين عنها بضرورة تحسين كفاءة هذه المصالح و باستمرار، فحيث يصعب وضع علاقة واضحة (رياضية) بين مستوى التكاليف الناتجة عنها و جودة أدائها، فعادة ما يؤدي ارتفاعها إلى التخفيض من معدل الهامش للمؤسسة و هذا بالرغم من حسن تسييرها لتكاليف الصنع أو الاستغلال بصفة عامة.

الحاجة إلى التحكم في مثل هذه التكاليف هي إذن التي تدعو إلى إعداد موازنات خاصة بها. إلا أن هناك مشاكل تصعب من هذه العملية، تعود هذه الأخيرة إلى سببين رئيسيين هما:

- في معظم الحالات، نتائج هذه الوظائف صعبة أو مكلفة القياس: صعوبة القياس ناتجة عن عدم وضوح وحدة القياس المستعملة لتقييم أدائها (إنتاجية مصلحة مراقبة التسيير)، مكلفة القياس لأن هذا الأخير يتطلب تكاليف مرتفعة (القيام بإستقصاءات مثلا)، كما أنه قد لا تظهر عملية القياس فائدة على المدى الزمني للميزانية (كيف يمكن الحكم على نتائج البحث و التطوير).

---

[1] SCHMIDT.J & al. 1986, P64.
[2] BOUQUIN. H. 1991, P34.

– من جهة ثانية، نجد أن جزء معتبر من هذه التكاليف ثابتة، و يصعب ربطها بنتائج المؤسسة (أجور، إستهلاكات..).

لمحاولة التحكم في هذه التكاليف، هناك من يعمد إلى تحديد مبلغ إجمالي لها، و عادة ما يكون نسبة من رقم الأعمال، و على المصالح المعنية بهذه المصاريف أن تتقاسم الغلاف المالي المحدد فيما بينها، و في حالة وجود خلاف في ذلك، قد تلجأ الإدارة إلى تحكيم مركزي من طرفها أي تحدد حصة كل منها على طريقتها.

أو أن يتم التمييز بين هذه النشاطات، فمنها ما هي روتينية تكرارية، يمكن أن نضع وحدات قياس لها، كما نجد نشاطات روتينية لكنها معقدة، لا يمكن إلحاقها بوحدات عمل (مثل مصلحة الفوترة التي تعد فواتير مختلفة فيما بينها من حيث شروط التخفيض الممنوحة، نوعية الزبائن..) يتم في كلتا الحالتين اللجوء إلى المحاسبة التحليلية .

أما نشاطات الإدارة و كل تلك التي لا تملك إنتاج مادي (مراقبة التسيير) فيتم اللجوء إلى الميزانية BUDGET BASE ZERO.

ج– موازنة الإستثمارات: LE BUDGET DES INVESTISSEMENT

تعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الاستثمارية الهامة و المصيرية بالنسبة للمؤسسة و الهادفة إلى ضمان إستمراريتها و نموها، بحيث نجد أن المؤسسة تعمد بهدف تحقيق ذلك إلى تجميد موارد مالية معتبرة في شكل مشاريع تتأمل الحصول على فوائد منها على المديين المتوسط و الطويل.

فحيث أن الاستثمار الرأسمالي يحتاج إلى فترة طويلة لاسترداد قيمته (مع بداية تنفيذ النشاطات المرتبطة به)، يتم ربط هذه الموازنة بالتخطيط طويل الأجل، و تكون بذلك موازنة الاستثمارات هذه عبارة عن إسقاط لمخطط الاستثمار على فترة الميزانية؛ و تبين بذلك عناصر هذه الخطة الواجب تسديدها خلال تلك الفترة، و تسمح بالتالي بمتابعة التزامات المؤسسة و هذا من خلال ثلاثة تواريخ :[1]

– تاريخ الالتزام : (LA DATE D'ENGAGEMENT) هو التاريخ الذي لا يمكن التراجع عن تحقيق الاستثمار بدون دفع أعباء مالية معتبرة.

– تاريخ الاستلام : (LA DATE DE RECEPTION) يمثل التاريخ الموافق لحصول المؤسسة فعليا على الاستثمار و بالتالي بداية مردودية المشروع.

---
[1] DAYAN.R. 1999. P8.

- تاريخ التسديد : (LA DATE DE DECAISSEMENT) يوافق تـــاريخ تسديد مختلف الالتزامات، قد يمتد على فترات الالتزام، بداية الأشغال أو نهايتها أي الاستلام.

تحتمل المشاريع الاستثمارية درجة كبيرة من المجازفة (تغير الأوضاع الاقتصادية، تغير سياسة القرض..) و لهذا السبب يستوجب على المؤسسة القيام بعدة عمليات للاحتفاظ بالمشاريع التي تضمن المردودية مع التخفيض من الخطر، و ذلك بمقارنة:

- المصاريف المرتبطة بالاستثمار: تكلفة الشراء و أيضا الزيادة في تكاليف الإنتاج (استهلاك الطاقة،مصاريف الصيانة..) الناتج عن استخدام هذا الاستثمار.
- الاحتياجات الجديدة للتمويل المترتبة عنه، فزيادة حجم الإنتاج يجر من وراءه احتياجات في رأس المال العامل جديدة(زيادة المخزونات..).
- العوائد المستقبلية الناتجة عنه.

تمثل مسألة تقييم البدائل قلب عملية الرقابة على الاستثمارات، لأن اختيار البديل الأفضل لن يأتي إلا بعد تحديد قيمة الاقتراح، ترتيبه ضمن غيره حسب الأفضلية، تم اختيار من ضمن جملة البدائل للاختيار الذي يحقق أكبر عائد أو أكبر ربحية.

في هذا الصدد تستخدم عدة أساليب و طرق للتقييم التي من ضمنها نجد طريقة معدل العائد الداخلي TIR و طريقة صافي القيمة الحاليةVAN.

بعد التعرف على المشروع يتم تحديد طريقة التمويل المناسبة له، التي قد تكون باللجوء إلى موارد داخلية (تمويل ذاتي)، أو خارجية (قروض، زيادة في عدد الأسهم، إعانات..).

د- موازنة للخزينة : LE BUDGET DE TRESORERIE

تلعب الميزانية التقديريـــة النقديـــة دورا هاما في تخطيط و مراقبة النقديـــة في المؤسســـة، و إيجاد التوازن المطلوب بين هدف الربحية الذي يتطلب استثمار الأموال، و السيولة التي تحتاج إلى وجود بعض الأموال عاطلة كي تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجل استحقاقها.

يكون المطلوب هنا هو الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون هناك عجز في الميزانية يعوق المؤسسة عن تسديد التزاماتها في حيينها، أو أن يكون هناك فائض في النقدية يتعارض مع ربحية المؤسسة.

يتطلب ذلك تقدير كل التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة، و تحديـــد أي عجز في الخزينة، في أي وقت سيكون هذا العجز و سبل مواجهته، و أيضا تحديد أي وفر في النقدية، في أي وقت سيكون هذا الوفر، و سبل استثماره.

فهي إذا ليست ميزانية للتكاليف وإنما هدفها هو التخطيط النقدي، لتبين المركز النقدي للمؤسسة الناتج عن تنفيذ الخطط المتعلقة بالموازنات السابقة، وما ينتج عنها من تدفقات نقدية في شكل مدفوعات و مقبوضات خلال الفترة. بنهاية وضعها يتبين للإدارة إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى تمويل دائم أو مؤقت، لكي يخطط للاقتراض طويل أو قصير الأجل.

يتم كخطوة أولى تحديـــد المركز الصافي للنقدية الناتجة عن الاستغلال (تحصيلات المبيعات، مدفوعات للموردين، أجور، أعباء اجتماعية..)، الذي يتم تعديله بالعناصر الخارجة عن النشاط الاستغلالي للمؤسسة (شراء الأصول الثابتة، بيع جزء منها،ضريبة على الأرباح، فوائد القروض..) يتم بعدها إدخال رصيد أول مدة للخزينة ليظهر بذلك العجز أو الفائض.

هــ- الموازنات العامة أو الشاملة:DOCUMENTS DE SYNTHESE PREVISIONNELS

بعد أن يتم إعداد مختلف موازنات الاستغلال، موازنة الاستثمارات و الموازنة النقدية، يتم جمعها و تدعيمها لإعداد جدول حسابات النتائج التقديري و الميزانية التقديرية الختامية.

يسمح جدول حسابات النتائج التقديري على التعرف على مختلف الحسابات الوسيطية المكونة له، مما يمكن من التوصل إلى تحديد النتيجة التقديرية للمؤسسة، و التأكد من أنها تلائم الجهود المبذولة و توافق الأهداف المحددة.

و هو يعتبر بذلك من أهم عناصر الميزانية الشاملة، فهو يقدم بيانات هامة و مفيدة لإدارة المؤسسة، و كثيرا ما يتضح بعد وضعه أن الربح التقديري غير مرضي للإدارة و بالتالي يكون لا مفر من إعادة النظر في كل أو في بعض الميزانيات التقديرية السابقة و تعديلها بالشكل الذي يحقق هدف الربح المستهدف من طرف الإدارة.

يطلب حينها من المسؤولين بالقيام بمراجعة أولية لميزانياتهم، و بالتالي يعاد مسار الميزانيات السابق وصفه و لكن بسرعة اكبر، و تهتم الإدارة بتقديم توجيهات بخصوص التعديل. يمكن أن ينطوي هذا الإجراء على عمليات ذهاب و إياب متكررة بين مختلف المستويات التنظيمية، و بعد أن تتم المراجعة و الموافقة يتم وضع جدول حسابات النتائج مجددا.

وضع الميزانية الختامية يسمح بالتأكد من التوازن المالي للمؤسسة، و التعرف على تطور راس المال العامل و احتياجات ر أس المال العامل.

لا يجب إذا اعتبار هذه الوثائق الختامية كمجرد تجميع لأثر الميزانيات السابقة على النتيجة المؤسسة، فهي كما رأينا تبحث عن التأكد من تناسق تلك الميزانيات و بالتالي مدى صحة مسار إعداد هده الأخيرة.

المبحث الثاني: مراقبة الميزانية و تحليل الإنحرافات

تمهيـــد:

تبدأ عملية المراقبة من نقطة إيجاد المقاييس التي تقارن بموجبها الأعمال أي بتحديد المعايير التي تكون أساس لقياس و تقييم الأداء. المعايير أداة ملائمة سريعة و سهلة، فهي لذلك أكثر من كونها مجرد أداة للتقييم، تعتبر الأساس التي تعتمد عليه المراقبة على كافة النشاطات، و بالتالي اتخاذ العديد من القرارات الهامة سواء فتح أسواق جديدة، أو زيادة الإنتاج أو المبيعات.

لهذا السبب نجد مشاركة المختصين في محاسبة التكاليف في إعداد التكاليف المعيارية إلى جانب المهندسين الفنيين، بهدف التوصل إلى معايير سليمة تتخذ كأساس للرقابة الجيدة. فالمعيار يخضع لمستويات فنية هندسية.

1.2 نظام التكاليف المعيارية وتسجيل التكاليف الفعلية:

أ- تعريف:

يقوم نظام التكاليف المعيارية على أساس إستخدام معايير لكل عنصر من عنـــاصر التكـــاليف، بحيث ينتج معيار التكلفة من عملية ضرب معيار عيني (الكمية أو الوقت) بمعيار مالي (السعر أو الأجر).

المعيار عبارة عن مقياس أو معدل أو رقم يتم تحديده مقدما وفقا لمواصفات هندسية لتقدير كل من: المواد اللازمة لمنتج معين من حيث التحديد الأمثل للكمية و المعايير، العمالة اللازمة لمنتج معين من حيث العدد الأمثل و الخبرة، و معدل الاجور؛ و الأعباء الإضافية اللازمة لمنتج معين[1].

كما يمكن تعريف المعايير بأنها التكاليف المحددة مسبقا، و تتميز بصبغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة و قياس قدرتها أو إمكانياتها في تحقيق برامجها، و هذا بإجراء مقارنة بين ما يحقق فعلا من كمية و قيمة عناصر التكاليف، و ما يحدد من قبل. فهي إذن طريقة موجهة إلى المستقبل و ليست تاريخية.[2]

---

[1] جمعة، احمد حلمي و آخرون، 1999، ص43.
[2] داني عدي بمصر، 2000 ، ص 162 .

هناك عدة أنواع من التكاليف النموذجية بحيث نجد :التكلفـــة النموذجيـــة النظرية أو المثـــالية، التكلفة النموذجية التاريخية، التكلفة النموذجية العادية [1] .

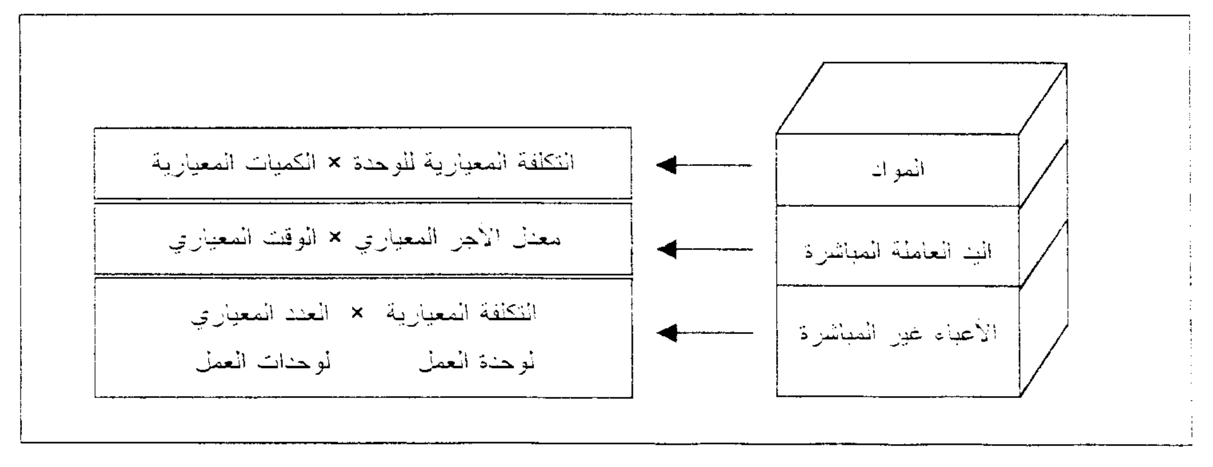
المعايير المثالية كما تدل تسميتها، توافق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، الأمر الذي يصعب تحقيقه، في حين تحدد المعايير التاريخية على أساس الماضي، كأن تكون معدلات لمجموعة من السنوات أو ما تم إستخدامه للسنة الماضية، لا يمكن الإعتماد على هذا النوع من المعايير لحساب الفروقات لأنها ليست دليل على أن الأداء السابق كان فعال.

توضع المعايير العادية وفق عدد من العوامل: الأداءات السابقة، تصحيحات محتملة على هذه الأخيرة في حالة التعرف على أسباب عدم كفاءتها، و أيضا التطورات المرتقبة للأسعار و شروط العمل بصفة عامة.

و بالتالي من الضروري عند اختيار إحدى هذه الطرق للتكاليف النموذجية، العمل على أن تكون المقاييس مناسبة و عادلة لقياس الأداء، بهدف التشجيع مستقبلا على تحقيق أهداف المؤسسة. بحيث لا تكون أمثلية تنفي وجود أي مشاكل إنتاجية (عجز المخزون،أخطاء أو تعطلات..)، و لا تكون قد سبقها التطور الإنتاجي السريع الذي لم تزامنه، لذا من الأفضـــل أن تكون بين هـــذا و ذاك، أي معايير واقعية محددة في ظل البيئة و الظروف الحالية التي تشهدها المؤسسة و باعتبار أيضا أن الماضي أفضل وسيلة للتنبؤ بالمستقبل القريب.

مثلما هو الشأن بالنسبة للتكاليف الفعليـــة، تنقسم التكاليف المعيـــارية إلى تكـــاليف مبـــاشرة و تكاليف غير مباشرة وتكون حسب الشكل التالي:

الشكل3-2-1: كيفية إعداد التكاليف المعيارية



BOUSSARD. D & LE THANH. T. 1995. P29.

---

[1] SCHMIDT.J & al. 1986. P127.

تنتج كميات المادة الأولية الواجب إستهلاكها من القوائم التي تحدد الكميات المطلوبة لإنتاج وحدة من المنتوج، أما التكلفة المعيـــارية الوحدوية فترتبط بالأسعـــار التي تم العمـــل بها من قبـــل، بالأوضاع السائدة و بمستوى التفاوضات التي تجرى مع الموردين.

بالنسبة لليد العاملة، تعد المعايير من حيث الكميات بدراسة الوقت المطلوب لأداء المهام، أما تكلفتها فحسب سياسة المؤسسة المعمول بها و كذا معدل الأجر السائد في السوق.

أما بخصوص التكاليف غير المباشرة، فالأمر يرتبط بوحدات القياس التي تم إختيارها و التي تكون أكثر إرتباطا و تمثيلا لطبيعة تلك التكاليف. و يتم عن طريق الموازنات المرنة وضع تقديرات لعدة مستويات من النشاط، سنرى هذا لاحقا.

لتوضيح هذه الفكرة نأخذ مثال قسم إنتاج في مؤسسة معينة، هناك عدد من وحدات العمل الممكن إستعمالها نظريا لقياس حجم نشاط هذا القسم كـــ: عدد ساعات اليد العاملة، عدد ساعات عمل الألة، عدد الكغ المستخدمة من المواد، عدد المنتجات المصنعة.

بغرض تحديد الوحدة الأكثر تمثيلا للنشاط يتم إجراء عدة ملاحظات لفترات متتالية لعلاقة هذه الوحدات مع مجموع الأعباء للقسم ووضعها في شكل جدول.

و لكي نختار أحسن وحدة عمل ما بين العناصر الأربعة، نقوم بتحديد العلاقة الموجودة بين مجموع التكاليف و كل منها عبر الزمن في شكل بياني، ثم تحديد أحسنها تناسبا و إختيارها كوحدة قياس[1].

ب- <u>المحاسبة التحليلية :</u>

بعد عملية إعداد المعايير التي من الضروري أن تكون نتيجة منطقية لتفاعل مجموعة من العوامل والاعتبارات (الخبرة ،المعطيات التقنية و التاريخية..) و إعداد التقديرات، تأتي مرحلة تجميع التكاليف الناتجة عن نشاط المؤسسة الفعلي، التي ستقارن بالمعايير و بالتالي تحديد ما يوجد من انحرافات، و هنا تتدخل المحاسبة التحليلية.

إن المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة للمعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى، و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، و هي بهذا تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسســـة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليـــات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة، و هي بذلك أداة ضرورية لتسيير المؤسسات [2] .

---

(1) نادي عدون، ناصر. 2000، ص15.

(2) نادي عدون، ناصر. مرجع سابق ذكره. ص8.

تهدف المحاسبة التحليلية إلى:

- حساب التكاليف و سعر تكلفة المنتجات؛
- مراقبة التكاليف بعد تحليلها و بالتالي مراقبة عمل المسيرين و مدى تحكمهم في التكاليف؛
- دراسة المردودية التحليلية لمختلف منتوجات المؤسسة، و إظهار المنتوج الذي يساهم إيجابيا أو سلبيا في نتيجة المؤسسة، و بالتالي البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى ذلك و محاولة القضاء عليها، و تمكن بذلك من التعرف عن مدى ملائمة سياسات الإنتاج و الاستثمار المعمول بها؛
- تسمح بقياس النتيجة التحليلية للمؤسسة؛
- تساهم في وضع الميزانيات التقديرية (التكاليف المعيارية) و تساعد على إتخاذ القرارات.

إن حساب التكلفة و سعر التكلفة للمنتوجات المؤسسة يمكن أن يتم بعدة طرق: طريقة التكلفة الحقيقية، طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة، طريقة التكاليف المتغيرة، طريقة التكاليف النموذجية، و أخيرا طريقة التكلفة الهامشية.

ج - تحديد الفروقات :

تحدث الانحرافات عندما يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المقدر، الهدف من هذه العملية لا يتوقف عند تحديد الانحرافات، و إنما يتعدى ذلك لتحليلها و دراستها، و بالتالي الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تقيس كفاءة أداء الأفراد و المؤسسة عامة، و تحسين هذا الأخير مستقبلا.

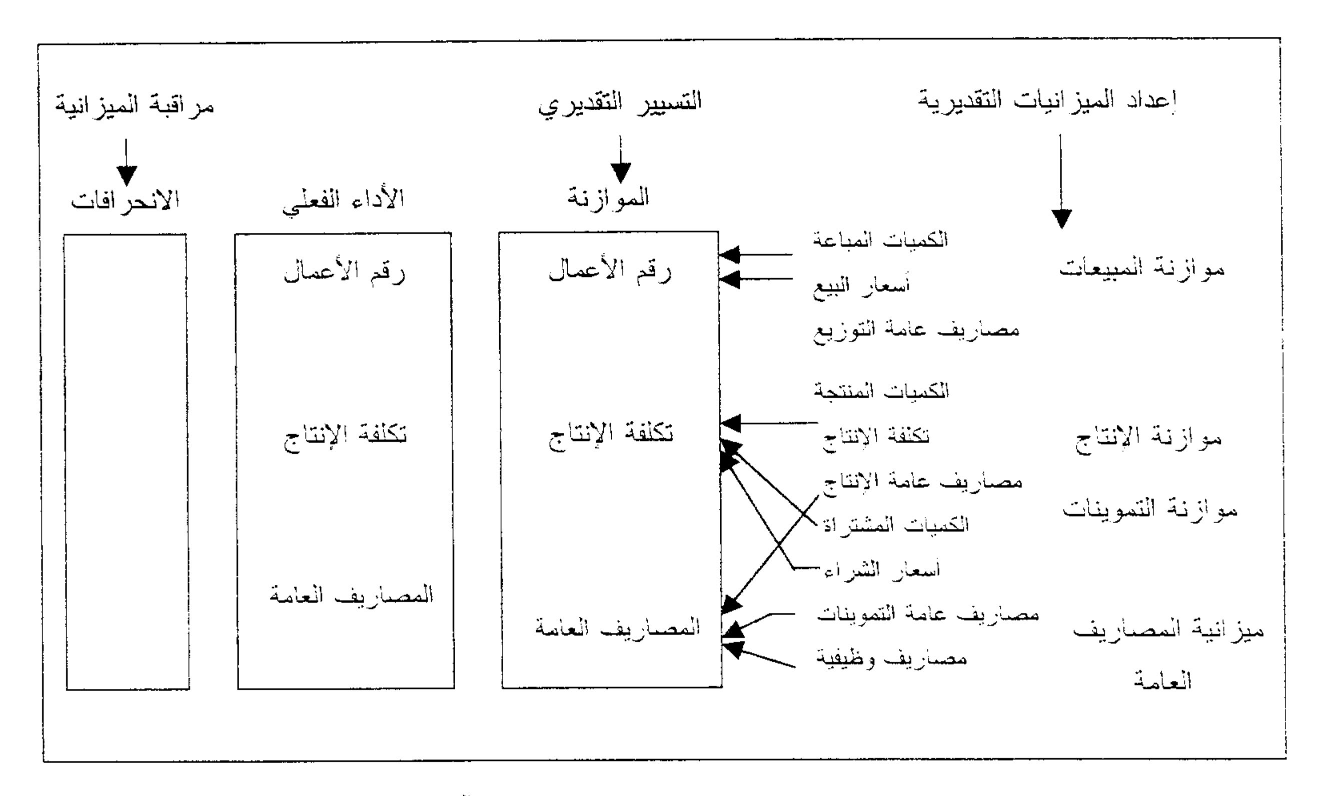
تتم عملية متابعة الأداء و حساب الإنحرافات عن الميزانية التقديرية عموما كل شهر، يتم جمع المعلومات من مختلف المصالح و بإستخدام موازنات كل منها (الشكل أدناه)، و يكون بذلك الهدف من هذه العملية هو مراقبة مدى تنفيذ تلك الموازنات (هل هناك تعدي مثلا)، و يكون إهتمام مراقب التسيير موجه نحو الماضي أي حول الإنجازات المنفذة، و كنتيجة لذلك سيتم وضع الإجراءات التصحيحية للتعديل لاحقا، و هو بهذا يوجه نظره للمستقبل.

يحسب الانحراف عادة من الفرق بين التحقيقات و التقديرات:

الإنحراف = التحقيقات - التقديرات

نادرا ما يعود الإنحراف إلى عامل واحد فقط، لهذا السبب يتم تقسيمه إلى مختلف الانحرافات المكونة له.

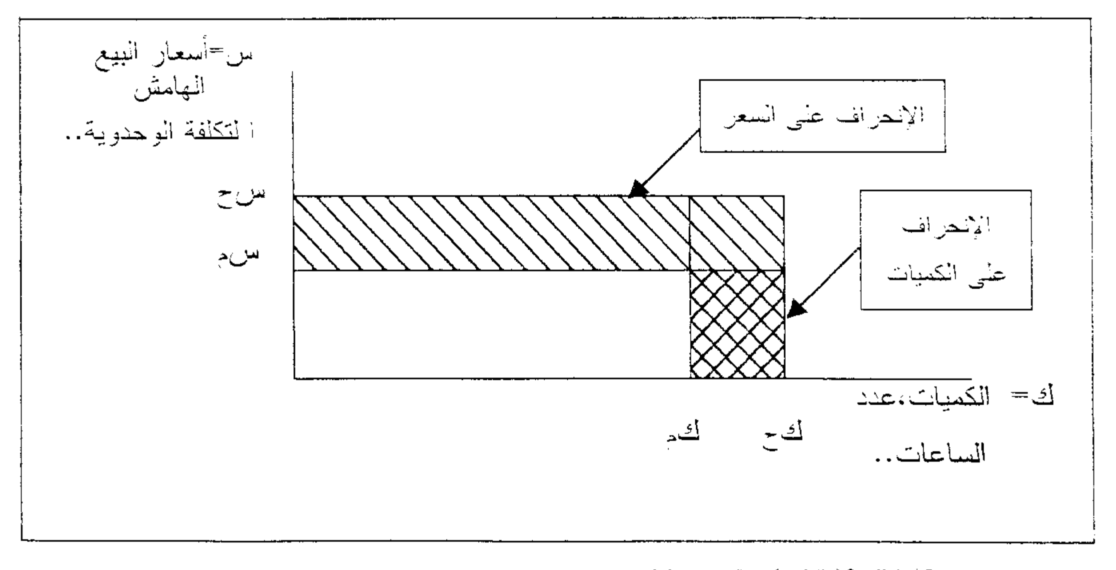
الشكل3-2-2: مصادر معلومات مراقبة الميزانية



المصدر: DAYAN.R. 1999. P837.

يمكن تجزئة كل من انحرافات النتيجة أو التكاليف المباشرة إذا إلى عاملين على الأقل، الأول ك (الوحدات، المدة، كغ، كلم..) و الثاني س (سعر البيع، الهامش، التكلفة الوحدوية، سعر الشراء معدل الأجر..)، بحيث تكون لكل منها قيم حقيقية و أخرى مقدرة. يمكن تمثيل الفرو قات بيانيا من خلال الشكل أدناه.

الشكل3-2-3: تحليل الفروقات بيانيا



المصدر: (بتصرف) MIKOL. A & al. 1993. P165 .

و بالتالي نجد أن : الإنحراف الإجمالي = الإنحراف على السعر + الإنحراف على الكمية

بحيث يظهر الانحراف على الكميات (أو على ساعات العمل) كما يلي:

(ك ح – ك م)* س م

أما الانحراف على الأسعار فينتج من العلاقة التالية :

(س ح – س م) * ك ح

علما أن ك ح :الكميات الحقيقية. ك م :الكميات المقدرة .

س ح :الأسعار الحقيقية. س م :الأسعار المقدرة.

بهذه الكيفية يتم تقييم الانحرافات عن الكمية حسب التكاليف المقدرة، و الانحرافات عن السعر بالنسبة للكميات الحقيقية.

الانحراف الموجب في حالة النتائج (رقم الأعمال،الهامش) ايجابي بالنسبة للمؤسسة لأنه دليل على تحقيق هذه الأخيرة لنتائج أكبر مما كان متوقع، في حين أنه غير ملائم لها في حالة التكاليف، بحيث يدل على تحمل المؤسسة لتكاليف أكبر مما كان منتظرا منها، و العكس صحيح في الحالتين.

	التفسيـــر	
إشارة الفرق	الأعباء (مثال: المشتريات)	الإيرادات (مثال: المبيعات)
الفرق < 0	فـــارق سلبي	فـــارق إيجابي
الفرق > 0	فـــارق إيجابي	فـــارق سلبي

2.2 الإنحراف على النتيجة: ECART SUR RESULTAT

يتمثل الانحراف على النتيجة أو الهامش في الفارق بين الهـامش الفعلـي و الهـامش المقدر، و كما هو معروف فإن الهامش هو الفارق بين رقم الأعمال و التكلفة المتغيرة ، يحسب هذا الانحراف الإجمالي كالتالي:

الانحراف الاجمالي = الهامش الفعلي – الهامش المقدر

الانحراف الاجمالي/الهامش = [الكمية المباعة الحقيقية * (سعرالبيع الحقيقي- تكلفة الوسيطية الحقيقية للوحدة)] – [الكمية المقدرة *(سعر البيع المقدر– التكلفة الوسيطية المقدرة للوحدة)] [1]

إذا كان هذا الإنحراف موجب فهو في صالح المؤسسة والعكس إن كان سالبا. يمكن تجزئته إلى:

أ- <u>إنحراف على الكميات المباعة:</u> هو يعود لإختلاف في الكميات المباعة عن الفعلية مع ثبات الهامش، ترجع مسؤولية هذل الإنحراف على المصلحة التجارية، و هو يحسب لكل منتوج بالطريقة التالية:

الإنحراف علن الكميات المباعة= (الكمية الحقيقية – الكمية المقدرة) *الهامش المقدر

ينقسم هذا الانحراف في حالة وجود عدة منتجات بدوره إلى:

- <u>إنحراف الحجم الإجمالي:</u> و الذي يقارن الكميات الحقيقة الإجمالية بالمقدرة، و يستخدم متوسط الهوامش التقديريةMmb، يكون ذلك كالتالي:

متوسط الهوامش التقديرية Mmb=مجموع(الكمية المقدرة*الهامش المقدر)/ مجموع الكميات المقدرة

و يكون الإنحراف كالتالي:

انحراف الحجم الإجمالي= (مجموع الكميات الفعلية – مجموع الكميات المقدرة) * متوسط الهوامش

- <u>انحراف على التركيبة</u> :مصدره هو توزيع متفاوت للمبيعات على المنتجات، و يحسب على أساس أن تركيبة المبيعات للمنتجات المقدرة هي ذاتها تركيبة المنتجات الفعلية المباعة (40 % منتوج أ،60% منتوج ب مثلا). و يقارن بذلك الكمية المباعة الحقيقية مع كمية المبيعات الفعلية الناتجة عن التركيبة المقدرة لكل منتوج،يمكن توضيح ذلك بالمعادلات التالية:

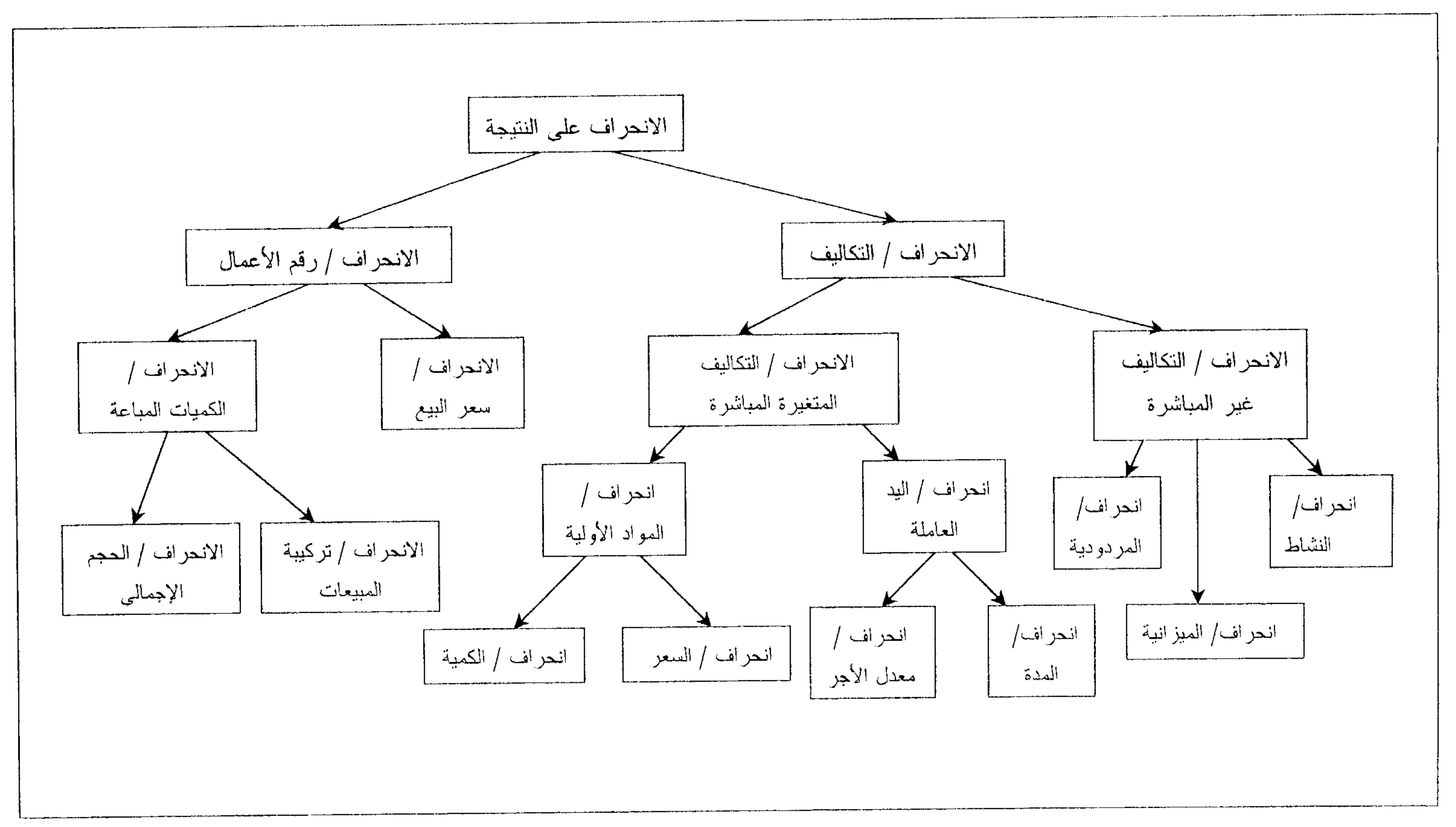
الانحراف على التركيبة = (الكمية الحقيقية – الكمية الفعلية بالتركيبة المقدرة) * الهامش المقدر

بجمع الانحراف على التركيبة لكل المنتجات مع الانحراف على الحجم الإجمالي، ينتج لنا الإنحراف على الكميات المباعة الذي تم حسابه سابقا.

---

(1) MIKOL. A & al. 1993. P168.

الشكل 3-2-4: تسلسل عملية حساب الانحرافات



المصدر : MIKOL. A & al. IBID, P167 .

ب- الإنحراف عن سعر البيع: يعود هذا الانحراف على مسؤولية المصلحة التجارية، و هو يقارن تغير أسعار البيع الحقيقية و المقدرة للكمية المباعة الحقيقية، يمكن حسابه لكل منتوج كالتالي:

الانحراف على سعر البيع= (سعر البيع الحقيقي- سعر البيع المقدر) * الكميات الحقيقية المباعة

ج- الانحراف على التكاليف: يعود هذا الإنحراف على مسؤولية مصلحة المشتريات في حالة مؤسسة تجارية، أو مصلحة الإنتاج في حالة مؤسسة تجارية، و هو يحسب بالنسبة لكل منتوج كالتالي :

الانحراف على التكاليف =(التكلفة المقدرة للوحدة - التكلفة المقدرة للإنتاج الفعلي) * الكمية الحقيقية

بجمع الإنحراف عن الكمية المباعة مع الانحراف على سعر البيع و أيضا هذا الانحراف الأخير على التكاليف، نجد الإنحراف الإجمالي الذي ثم حسابه من قبل[1].

- في حالة ما إذا أردنا حساب الانحرافات على رقم الاعمال، فسيكون ذلك كما يلي:

الانحراف الإجمالي /رقم الأعمال = رقم الأعمال الفعلي - رقم الأعمال المقدر

يتجزأ هذا الإنحراف بدوره إلى :

- انحراف على الكميات المباعة:

الإنحراف علن الكميات المباعة =(لكمية الحقيقية - الكمية المقدرة) * سعر البيع المقدر

- انحراف على سعر البيع:

الانحراف على سعر البيع=(سعر البيع الحقيقي- سعر البيع المقدر) * الكميات الحقيقية المباعة

3.2 الإنحراف على التكاليف المباشرة:

لتحليل إنحراف التكاليف، نبدا عموما بتجزئة الإنحراف الإجمالي على التكاليف إلى انحرافات على التكاليف المباشرة و انحرافات على التكاليف غير المباشرة، ومن تم تجزئة الأولى إلى انحراف عن الكمية و أخر على السعر، مثلما سبق و أن رأينا.

[1] MIKOL. A & al. OPCIT. P169.

ينتج الانحراف على التكلفة من مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة ولكن المحسوبة على أساس الإنتاج الفعلي، أي التكاليف التي كان من الواجب إستهلاكها لإنتاج كمية المنتجات الحقيقية، بمعنى أخر أن المقارنة يجب أن تتم لنفس مستوى النشاط، ففي حالة الإختلاف يفقد هذا التحليل أهميته و فائدته.

لحساب الإنحراف الإجمالي من الضروري أولا حساب سعر التكلفة المقدر للإنتاج الفعلي، و الذي يساوي إلى الكمية المنتجة فعليا مضروبة في التكلفة الوحدوية المقدرة.

الانحراف الإجمالي= التكاليف الفعلية للإنتاج الفعلي – التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي

مع العلم أن : التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي= الإنتاج الفعلي * التكلفة المعيارية للوحدة

يعطي هذا الإنحراف فكرة أولية عن كفاءة الإنتاج (EFFICIENCE)، و يقسم إلى إنحرافات فرعية لكل عنصر من عناصر التكاليف كالتالي :

أ- الإنحراف على المواد الاولية :

تحسب التكاليف المعيارية للمادة الأولية على أساس ثلاثة متغيرات : الخصائص النوعية للمواد الاولية، الكميات الواجب استخدامها لكل وحدة من المنتوج و أسعار اقتناء تلك المواد سواءا من الخارج أو من الداخل.[1]

يقيس الفرق بين التكاليف الحقيقية للمادة الاولية، و التكاليف المعيارية للمادة الاولية الخاصة بالإنتاج الحقيقي. و لذلك يحسب الإنحراف الإجمالي وفقا لما يلي:

الانحراف الإجمالي على المادة الأولية = التكلفة الحقيقية للمادة الأولية – التكاليف المعيارية للمنتوج الفعلي

يرجع هذا الإنحراف إلى إستخدام كمية اقل أو أكثر من الكمية المعيارية، أو إستخدام أسعار اقل أو أعلى من الاسعار المعيارية.

مع العلم أن

التكلفة المعيارية للمنتوج الحقيقي = الكمية المنتجة فعليا من السلع * الكمية المعيارية من المواد الأولية لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات

[1] SCHMIDT.J & al. 1986, P(122-123).

ينقسم بدوره هذا الانحراف إلى:

- الإنحراف على الكمية : يقيس الفارق في استخدام المواد الاولية التي قد تكون أقل او أكثر مما هو مقدر، ففي حالة ما إدا كان هذا الانحراف موجبا فهذا يعني أن الكميات الحقيقية أكبر من الكميات المقدرة و هذا بالطبع ليس في صالح المؤسسة، أما إذا كان سالبا فهذا يدل على أن المؤسسة حققت الكفاءة في استخدامها لمواردها و هذا في صالحها. يكون هذا الانحراف كمايلي :

الانحراف على كمية المواد = (الكميات الحقيقية المستعملة – الكميات المعيارية للإنتاج الحقيقي) * سعر المواد المعياري

على أن تكون الكميات المعيارية للإنتاج الحقيقي مساوية لمايلي:

الكميات المعيارية من المواد للإنتاج الحقيقي= الكميات المعيارية من المواد لإنتاج وحدة واحدة * الكميات المنتجة حقيقة من المواد

- الانحراف على السعر: يهتم هذا الانحراف بقياس تغير سعر المواد الفعلي عن السعر المقدر، فإذا كان موجبا كان ذلك في صالح المؤسسة، أما إدا كان سالبا فالعكس طبعا. لكن من الضروري التعرف عن سبب هذا الانحراف، كأن يرجع لإستخدام مواد أخرى بديلة ذات سعر مرتفع. و هو يساوي إلى:

انحراف سعر المواد = (السعر الفعلي للمواد – السعر المعياري) * الكمية الفعلية للمواد

ب-الانحراف على اليد العاملة المباشرة:

تشمل التكاليف المعيارية ليد العاملة المباشرة بدورها على ثلاثة عناصر: نوعية اليد العاملة و التي ترتبط بالكفاءات، المعرفة التقنية؛ كمية اليد العاملة و التي تحدد حسب خصائص الألات و تنظيم العمل؛ وسعر اليد العاملة الذي يرتبط بدوره بالكفاءة، الإتفاقيات في مجال حقوق العامل [1].

تخضع عملية حساب هذا الانحراف لنفس الإجراء الخاص بالانحراف على المواد الاولية، الفارق الوحيد ينتج من التسميات، إذ أن السعر هنا هو الاجر، و الكميات هي ساعات العمل.

[1] SCHMIDT.J & al. OPCIT. P123.

- انحراف الأجر: و هو ذلك الانحراف الذي يرجع الىاستخدام معدل الاجر فعلي أكثر أو أقل من ماهو مستهدف. و يتحدد كما يلي:

انحراف الأجر= ساعات العمل الفعلية * (معدل الأجر الفعلي - معدل الأجر المعياري)

- انحراف كفاءة العمل: و هو يعكس إختلاف ساعات العمل المستخدمة فعلا عن ساعات العمل الواجب إستخدامها أو المستهدفة،و يقصد بالكفاءة عن ما إذا كانت ساعات العمل الفعلية المبذولة أقل من الساعات المعيارية و هو يساوي إلى :

انحراف كفاءة العمل =(ساعات العمل الفعلية- ساعات العمل المعيارية للإنتاج الفعلي)* معدل الأجر المعياري

4.2 الإنحراف على التكاليف غير المباشرة :

هذه الانحرافات صعبة القياس و هذا لسببين رئيسيين، فهي مشتركة بين عدة منتجات، كما أنها تحتوي على عناصر ثابتة لا تتغير مع تغير حجم النشاط، و لهذا فهي لن تمكننا من مراقبتها مقارنة بمستوى الإنتاج كما رأيناه على حد الأن (فهي لا ترتبط مباشرة به، عكس التكاليف المتغيرة المباشرة)، و إنما نستخدم لذلك الموازنة المخصصة لمركز المسؤولية المعدلة حسب مستوى النشاط الفعلي.

فالموازنة تعد على أساس السير العادي للمؤسسة، أي أن التقدير يكون حسب هذا النشاط العادي، إلا أنه نادرا ما يكون هذا الأخير مساويا للنشاط الفعلي، و يتم بذلك وضع الموزانات المرنة التي تأخذ بعين الإعتبار لتغير حجم النشاط (تغيرعدد ساعات العمل)، و هي بهذا تسمح بتكييف المعطيات المقدرة للنشاط المقدر للحصول على المعطيات المقدرة المحسوبة على أساس النشاط الفعلي، التي تقارن بالتكاليف الحقيقية.

أ- الإنحراف الإجمالي:

ينتج الانحراف الإجمالي على التكاليف غير المباشرة من مقارنة التكاليف غير المباشرة الفعلية بالتكاليف غير المباشرة المقدرة و لكن المحسوبة على أساس الإنتاج الفعلي[1]، و يكون ذلك كما يلي:

[1] BESCOS, P-L & al. 1993, P301.

الانحراف الإجمالي على= التكاليف غير المباشرة الحقيقية – الموازنة المعيارية حسب الإنتاج
التكاليف غير المباشرة الحقيقي

مع العلم أن :

التكاليف غ/م المعيارية حسب الإنتاج الحقيقي	=	التكلفة المعيارية الوحدوية لإجمالي التكاليف غ/م	*	كمية الإنتاج الفعلي

بغرض تقسيم هذا الانحراف الإجمالي من الضروري أولا البدا بإعداد الموزانات المرنة التي تكون أكثر تناسبا لتقدير النشاط الفعلي عن ما تم تقديره عند حساب التكاليف غير المباشرة ليتم تقديرها حسب مستوى النشاط الفعلي و كذا حسب الإنتاج الحقيقي. يتم لأجل ذلك حساب ثلاثة أنواع من الموازنات المرنة :

- الموازنـــة المرنـــة حسب النشـــاط الفعلي Budget flexible en fonction de l'activité réelle B.F.(A)
- الموازنـــة المرنـــة حسب الإنتاج الحقيقي Budget flexible en fonction de la production réeelle B.F.(P)
- الموازنـــة المعيـــارية حسب الإنتاج الفعلي Budget standard exprimé en fonction de la production réelle B.S.(P)

تقسم لإعداد هذه الميزانية التكاليف غير المباشرة، إلى تكاليف ثـــابتة و متغيرة غير مبـــاشرة، بحيث أن الأولى لا تتناسب مع تغير نشاط مركز المسؤولية في حين أن الثانية تلاحق تغيره. و بالتالي مع ثبات التكاليف غير المباشرة الثابتة، سيتم تقدير الإنتاج الحقيقي وفق تكلفة وحدة العمل المتغيرة و إضافة التكاليف الثابتة.

يمكننا الإستعانة بالجدول الموالي لتوضيح كيفية إستخراج هذه الانحرافات .

الجدول 3-2-1: ميزانية ورشة عمل

	النشاط المقدر (Ab) عدد وحدات العمل(ساعات العمل) عدد وحدات الإنتاج المقدر(Pb)	النشاط الفعلي (Ar) عدد وحدات العمل(ساعات العمل) عدد وحدات الإنتاج المقدر(Pr)
إجمالي التكاليف المتغيرة إجمالي التكاليف الثابتة	CVb CFb	CVr CFr
مجموع التكاليف المعيارية	Bb	Br
التكلفة الكلية لوحدة العمل منهاالمتغيرة و الثابتة	Bb /Pb = Cb CVb / Pb =Vb CFb / Pb =Fb	Br / Pr = Cr CVr / Pr =Vr CFr / Pr =Fr

المصدر: DAYAN.R. 1999. P843. (بتصرف)

تنتج الميزانية المرنة بصفة عامة من المعادلة التالية :

الميزانية المرنة = التكاليف الثابتة المقدرة + [تكلفة المعيارية المتغيرة لوحدة العمل * مستوى النشاط]

مع العلم أن:

التكلفة المتغيرة المعيارية لوحدة العمل = مجموع التكاليف المتغيرة المعيارية / النشاط المقدر

تنتج الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلي B.F.(A) من المعادلة التالية :

الموازنة المرنة = [التكاليف الثابتة المقدرة] + [التكلفة المتغيرة المعيارية لوحدة العمل] * [مستوى النشاط الفعلي]

أما الموازنة المرنة حسب الإنتاج الفعلي B.F.(P) فهي كما يلي :

الموازنة المرنة = التكاليف الثابتة المقدرة + [التكلفة المتغيرة المعيارية لوحدة العمل * مستوى النشاط الفعلي حسب المردودية المقدرة]

مع العلم أن :

مستوى النشاط الفعلي حسب المردودية المقدرة =(النشاط المقدر*الإنتاج الفعلي) /الإنتاج االمقدر

و هو يدل على الإنتاج الفعلي حسب المردودية المعيارية لوحدة العمل (مثلا وحدتين من قطع الغيار /ساعة) .

نقوم الأن بتجزئة الإنحراف الإجمالي للتكاليف غير المباشرة إلى مختلف الانحرافات المرتبطة به، و هي كالتالي [1]:

ب – الإنحراف علي الميزانية: ECART SUR BUDGET

أو الانحراف على المصاريف أوعلى النفقات، فبعد تحديد التكاليف المقدرة للإنتاج الفعلي أو ما يسمى بالمصاريف المسموحة حسب النشاط الفعلي،تتم مقارنة التكاليف غير المباشرة الحقيقية مع هذه الميزانية المسموحة،و يكون هذا كمايلي :

الانحراف على الميزانية = التكاليف غ/م الحقيقية – الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلي B.F.(A)

[1] BESCOS. P-L & al. 1993. P302.

يدل هذا الانحراف على درجة إحترام الموازنة الموضوعة سابقا، و يبين بذلك إما التعدي أو الإقتصاد في الميزانية.

ج - الانحراف على حجم النشاط: ECART SUR VOLUME D'ACTIVITE

يساوي هذا الانحراف إلى :

الانحراف على حجم النشاط =	الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلىB.F.(A)	-	الموازنة المرنة حسب الإنتاج الفعلى B.F.(P)

في حالة ما إذا كان هذا الانحراف سالب فهذا يعني أن النشاط الحقيقي أكبر من النشاط المقدر و بالتالي فنحن أمام حالة فائض في النشاط (Sur activite)، ويدل هذا الانحراف على تحمل تكاليف ثابتة لا توافق في الحقيقية لأي تكلفة (تحمل تكاليف أكثر مما يجب)، و العكس يدل على عجز في النشاط (Sous activite).

د - الانحراف على المردودية: ECART SUR RENDEMENT

كما يسمى الانحراف التقني،لأن عمل الفرد لساعات عمل فعلية اكبر من ساعات العمل المقدرة فهذا يعني أنه سيصرف تكاليف أكبر مما هو مقدر، مما يوجب عليه إنتاج منتوج موافق لمستوى تلك النفقات وليس الإكتفاء بالمستوى التقديري لها. و هو بهذا سيقيس الربح أو الخسارة الناتجتين عن الفارق في مردودية النشاط الفعلي عن مردودية النشاط المقدر يكون كالتالي :

الانحراف على المردودية =	الموازنة المرنة حسب الإنتاج الفعلي B.F.(P)	*	الموازنة المعيارية حسب الإنتاج الفعليB.S.(P)

أما بالنسبة لتحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الوظيفية، و التي تنتمي لمراكز المصاريف (Centres de depences descretionnaires)، فإن مراقبة ميزانيتها تكون من خلال مراقبة المصاريف العامة له: الكتلة الأجرية، مصاريف الهاتف، مصاريف الإعلام الألي مصاريف الإشهار.. الخ[1].

عكس ما هو الحال عليه بالنسبة لتكاليف المراكز العملية (كمية المواد الأولية، ساعات العمل ،الأسعار..). هذه المصاريف لا يمكن أن تجزأ إلى كميات و تكاليف وحدوية، وبالتالي فإنه من الصعب التعرف على مستوى التكاليف الواجب، و لهذا السبب فإن المتابعة المستمرة تكون عن طريق متابعة الانحرافات على المجاميع الكلية، حسب طبيعة المصاريف وأيضا مركز المصاريف.

---

[1] DAYAN.R. 1999, P846.

لوحة القيادة وسيلة للقيادة، و هي أداة :

- خاصة بكل مسؤول عملي؛
- عاسكة للفعل و قابلة للتكيف؛
- مركزة على الأهم، و يجب أن تترجم الإستراتيجية المختارة؛
- معبر عنها بلغة عملية؛
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة [1].

ج- الخصائص الأساسية للوحات القيادة :

تتميز لوحات القيادة كما هو موضح من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، بكونها[2] :

- أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا : فروقات، نسب جداول، منحنيات..الخ.

- أداة تلخيصية: (OUTIL DE SYNTHESE) فهي لا تشمل سوى على المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسئوليته.

يعني هذا وجود عدد محدود من المعلومات (ما بين 10و25 مؤشر كأقصى حد)، فكثرتها و شمولها لكل النشاطات يشكل خطر عدم الاستعمال و الرفض، تضييع الوقت و عدم القدرة على اتخاذ الإجراء المناسب.

بهذا يجب أن تكون هذه المعلومات ملائمة و موافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسؤول، التي تعتبر أساس وضع لوحات القيادة. مراقب التسيير ملزم إذا بوضع لوحات قيادة خاصة بكل مسؤول نابعة من الاختيارات الإستراتيجية، و تسمح لهذا الأخير بالتصرف اتجاه النتائج الملاحظة.

- أداة سريعة لاتخاذ القرارات: بالرغم من تمكينها من مراقبة الأداء و التعرف على طبيعة الجزاءات التي ستلحق بالمرؤوسين، و بالرغم من تمكينها أيضا من الحصول على صورة للمؤسسة في فترة معينة، إلا أن الدور الرئيسي للوحات القيادة يختلف عن ما ذكر سالفا، فمعطيات المحيط الحالي تجعلها وسيلة للقيادة و مساعدة على اتخاذ القرار.[3]

تسمح لوحات القيادة برد فعل سريع مواجهة للأحداث، بحيث يتمكن المسؤول من خلالها من تحليل الوضعية و أسبابها و وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ الأمر الذي يستلزم سرعة الحصول على المعلومة كعامل أساسي أكثر من حجم المعلومات أو درجة دقتها.

---

[1] DAYAN.R. 1999.P850.
[2] TISSIER. D .OPCIT. P 380-381.
[3] http: /multimania.com/itm def def.htm.

يجب لأجل ذلك أن تتـلاءم فترة إعداد لوحـة القيادة أو تواترهـا مع نشاط المعني بالأمر، لتكون شهرية، ثلاثية، أسبوعية أو يومية. يكون تواتر الإعداد عموما سريع كلما اقتربنا من الميدان، و أقل سرعة كلما اتجهنا صعودا في الهيكل التنظيمي.

الهدف من تحديد الفترة هو المتابعة و التحكم الجيد بالمهام، و التعرف على أثر الإجراءات التصحيحية المنفذة و مدى صلاحيتها.

▪ أداة للاستعمال المتداول : نظرا للاستخدام المتكرر لها، يشترط في لوحات القيادة سهولة الفهم و الوضوح، بمعنى ضرورة تحقيقها لاتصال جيد بين المفوض و المفوض إليه، تعود هذه الميزة للعدد المحدود والانتقاء الجيد للمؤشرات، و كذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.

▪ أداة لتجميع الخبرات و التعلم : تمكن عملية إعداد و وضع لوحات القيادة، من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح من صياغة المعايير تحكم أداء الأعمال و المتميزة بكونها أكثر واقعية و ملائمة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوعا ما و نابعة من واقع الأعمال مباشرة.

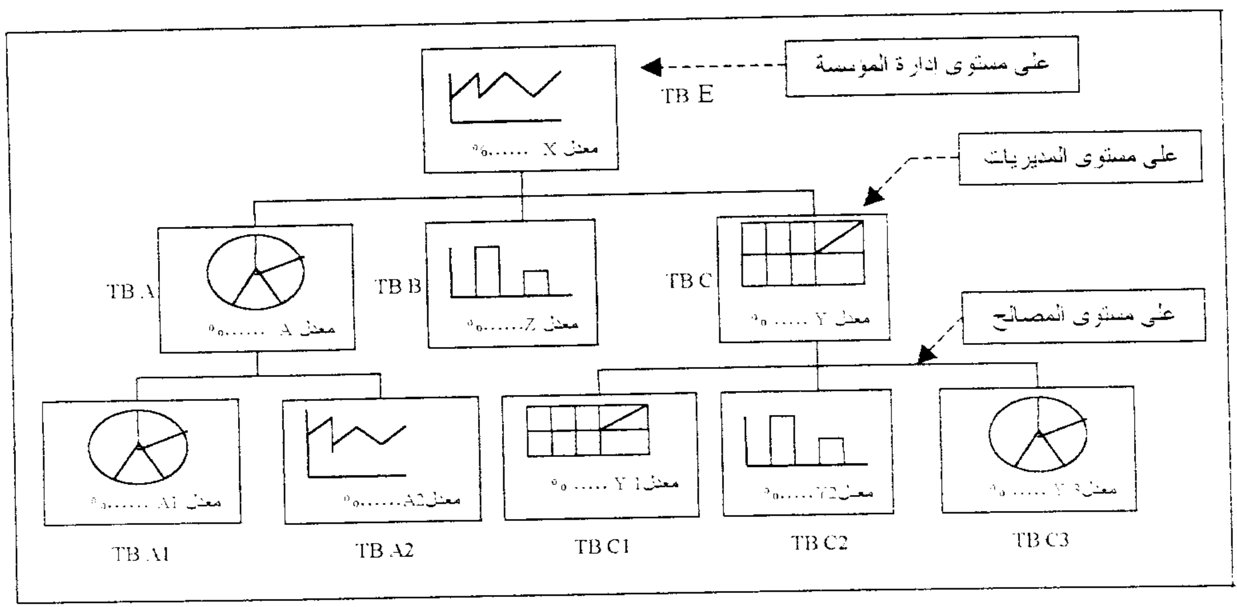
▪ أداة شخصية : تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التداخل (PRINCIPE GIGOGNE) الذي يحكم مراكز المسؤولية أيضا، أي أن لوحات القيادة مثلما مراكز المسؤولية، الميزانيات التقديرية توضع متداخلة فيما بينها من القاعدة على القمة، حيث تجمع عند كل مستوى تنظيمي و ترسل للمستوى الأعلى و هكذا (الشكل أدناه).

يعني ذلك أن لكل مسؤول على رأس مراكز المسؤولية، لوحة قيادة خاصة به و التي تشمل معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها (المؤشرات الأساسية فقط). إلا أنها تضم أيضا بعض المعلومات المرتبطة بمحيط بيئة نشاط المعني بالأمر، و التي تعلمه عن التغيرات الخارجية ذات التأثير الأكيد على نتيجته.

فللعقل الإنساني حدود في معالجة المعلومات، و هذا ما أكد عليه SIMON(H) في نظرية إتخاذ القرار(الرشادة المحدودة) فتتبع المؤشرات الأساسية يتطلب تركيز المسؤول عنها، في حين أن كثرة المعلومات و تنوعها يحولان دون ذلك، و يعملان على تشتت الانتباه، التركيز، القدرة على الاستيعاب و التحليل.

▪ أداة للتسيير: بإعتبارها أساس لتقييم أداء المسؤوليين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين و المسؤولين، للحكم على السلطات المفوضة و قدرات المساعدين في تحقيق أهدافهم. و أيضا التعرف عن مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.

الشكل3-3-1: تداخل لوحات القيادة في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

2.3 نوعية المؤشرات :

عادة ما يتأثر مراقب التسيير بالحجج المقدمة من طرف المسؤولين العمليين، الذين يملكون كل أنواع المبررات للدفاع عن أنفسهم و لتبرئة ذمتهم من النتائج المحققة في حالة ما إذا كانت سيئة فيذكرون أحيانا الأوضاع الاقتصادية غير الملائمة، أخطاء المسؤولين السابقين، أخطاء المصالح لأخرى، و قد يرمون ذلك على أحد المنافسين..أو حتى عدم واقعية الأهداف المحددة لهم.

تصعب في هذه الحالة عملية تقييم الاداءات و التعرف على المسؤوليات، و مواقع الأخطاء و قد تستحيل، و ينجر منطقيا عن ذلك عدم القدرة على رد الفعل و تصحيح الإنحرافات بطريقة ملائمة لعدم و ضوح الاسباب.

لوضع حد لهذه الحالات، يعمد مراقب التسيير لوضع قواعد محددة للاهداف المنتظرة والتي تكون أساس التقييم في لوحات القيادة، و هذا بالتعاون و الإتفاق مع مختلف المسؤولين. و هي ما يسمى بالمؤشرات.

أ- تعريف المؤشر: (L' INDICATEUR)

المؤشر، المتغيرة الأساسية، الدليل، معيار المراقبة ..و ما إلى ذلك من التسميات، و العبارات التي تدل كلها على العنصر الأساسي للوحات القيادة، دور المؤشر هو قياس مدى تحقق هدف أو مجموعة من الأهداف، و تبين بذلك مستوى النتيجة المحققة.

الشكل3-3-2 :قائمة المعلومات المرتبطة بالمؤشر

العنوان	اسم المؤشر،بسيط و مفهوم.
الغاية	ما هو محتوى المؤشر،ميدان تطبيقه،و الهدف المرجو منه.
الهدف	محدد كميا.
الشكل	مثال: رقم الأعمال، المصاريف التسويقية، تكاليف الإنتاج؛ 400 300 200؛ ج ف م أ م ج
المعني بالمؤشر	الفرد الذي بإمكانه التصرف إزاء نتائج المؤشر.
المستوى الذي سينقل إليه	تحديد المستوى التنظيمي الأعلى منه و المسؤول عنه أدائه (مصلحة ،مديرية..).
كيفية مراجعته و تحليله	كيف، متى، و من المكلف بمراجعة المؤشر و وضع الإجراءات التصحيحية المرتبطة بتحسين نتائج هذا المؤشر.
توزيع المؤشر	كيفية نشره الحالي والخطط المستقبلية لنشره في المديريات /الفروع..
تسمية المكلف بإعداده	الفرد الذي يجمع المعطيات، يحضر و ينشر المؤشر.
مكان تواجد المعطيات الأساسية	ما هي المعطيات الأساسية، ما هو مصدرها.
القاعدة المستعملة	الحسابات التي تمكن من الحصول على المؤشر انطلاقا من المعطيات الأساسية.
فرضيات/ملاحظات	الفرضيات المستعملة لحساب المؤشر.
تواتر نقله و دراسته	دورية نقل و تحليل المؤشر مع المسؤولين.

المصدر: ORIOT.Z & MISIAZEK. E. MESURER UNE PERFORMANCE MULTIDIMENSIONNELLE.échanges n° 179.P28.juillet 2001.

فالمؤشر أكثر من كونه مجرد معلومة، هو قبل كل شيء أداة للتسيير، تجمع بين مجموعة من المعلومات: تعريفه الخاص، سبب وجوده، تسمية العون المكلف بإنتاجه، تحديد العون المسؤول عن مستوى المؤشر، تواتر إنتاج و متابعة المؤشر، القاعدة الحسابية له، مصادر المعلومات المطلوبة لإنتاجه..)، طريقة تقديمه (أعداد جداول،أشكال..)، طرق تجزئة أو تقسيم هذا

المؤشر، كيفية متابعته (مقارنته بالسنوات السابقة، المقارنة بالتقديرات..)، قائمة نشره بين المعنيين [1] (راجع الشكل أعلاه).

يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال أساسية للمؤشرات [2]:

– المعياري، النموذجي (STANDARD): هو مؤشر يحدد مستوى الإنجاز المنتظر، يسمح بالمقارنة و تحليل الانحرافات.

– الدليل أو الرقم البياني (INDICE): هو مؤشر مستخدم كمرجع لمجموعة من الأعوان الاقتصادية (الرقم البياني للأسعار..) و عادة ما يظهر في شكل نسبة مئوية.

– النسبة (RATIO): هي علاقة بين قيمتين نجد منها خاصة النسب المالية، لأنها الأكثر شيوعا.

ب– أنواع المؤشرات :

هناك معيارين أساسين يفرقان بين أنواع المؤشرات، الأول حسب ارتباطها بالأداء، و الثاني حسب ارتباطها بهيكلة السلطة و المسؤولية [3] .

فحسب ارتباط المؤشر بالأداء نجد:

– مؤشرات النتائج (RESULTAT): تقيس النتيجة النهائية لأداء معين، درجة تحقيق الهدف، معدل العيوب بالنسبة لمنتوج نهائي ،عدد الزبائن المتصل بهم..الخ.

هذا القياس هو بطبيعة الحال قياس لاحق للأداء، يسمح بالتعرف عن ما إذا توصلنا للهدف أم لا، و لا يمكن بالتأثير مباشرة عليه.

– مؤشرات المتابعة (SUIVI): يسمح هذا المؤشر بقياس تطور الأداء، مما يمكن من التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء أي بعد تنفيذه مباشرة، و بالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية.

توضيح هذا المؤشر لاتجاه تطور الأداء يجعل منه أداة للاستباق و القيام برد الفعل في الوقت المناسب.

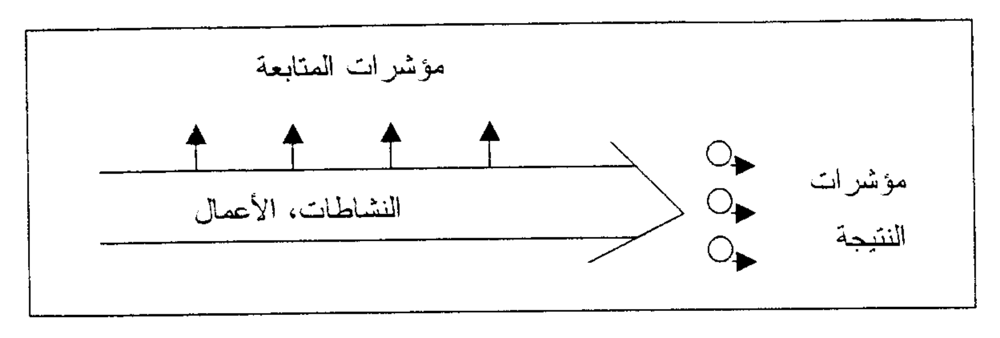
أما بالنسبة لدرجة إرتباط المؤشر بهيكلة السلطة، فنميز بين:

– مؤشرات المراجعة (REPORTING): التي تستخدم لإعلام مسؤولي المستوى التنظيمي الأعلى بالأداءات المحققة و درجة تحقيق الاهداف.

---

(1) LORINO.P. 1997.P237
(2) TISSIER, D. 1987, p314.
(3) LORINO.P. IBID.P(238-239).

الشكل3-3-3:مكانة مؤشرات المتابعة و مؤشرات النتيجة مقارنة بالأداء



المصدر: LORINO.P. OPCIT. p239.

- مؤشرات القيادة (PILOTAGE): تسمح هذه الاخيرة بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به، مما يساعد على التحكم في النشاطات، و لهذا نادرا ما يتم نقلها على المستويات التنظيمية العليا. يمكن أن يكون هذا المؤشر إما لمتابعة الاداء، أو لمراقبة نتيجة معينة بإنتظام ليكون بذلك مؤشر نتيجة.

ج- الشروط الواجب توفرها في المؤشرات :

باعتباره وسيلة للقيـــاس، و حتى يكـــون المؤشر مصدر ثقة، و يمكن بذلك من قيـــادة جيدة، يجب أن يستوفي ثلاثة شروط أو خصائص :

- الملائمة و المصداقية :(PERTINENCE) ترتبط هذه الخاصية بصلة وثيقة مع تلبية احتياجات المستفيدين بصورة جيدة من حيث المعلومات المطلوبة، أي أن يقيس هذا المؤشر ما هو ذا معنى بالنسبة للمستخدم. لهذا السبب يتم اختيار سوى المؤشرات المطلوبة و المستغلة حقيقة.

- الوفاء و الموضوعية :(FIDELITE ET OBJECTIVITE)يجب أن يسمح المؤشر بقراءة عادية واقعية لعمل النظام المراقب، و أن يوضح بدون غموض الانحرافات. لهذا السبب من الضروري أن:
  - يتغير حسب الظاهرة المقاسة؛
  - يبقى معنى المؤشر ذاته لا يتغير في الزمان و المكان؛
  - لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشوهات من قبل المنفذين أو المسؤولين.

- السرعة و السهولة : في الحصول على المعلومات، فالتوقيت المناسب يعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين، أما السهولة فهي إمكانية الوصول و سرعة الحصول على المعلومة.

نظرا لكون لوحة القيادة أداة موجهة خصيصا للآجل القصير فإن الفائدة منها تتناقص بسرعة، كلما ازدادت آجال الحصول على المعلومة و بالتالي وضع المؤشر.

إضافة على الشروط السابقة الذكر التي يجب أن يستوفيها المؤشر، يفضل أن يحقق خاصية إمكانية الجمع، سواء بالقيم أو بالكميات و هذا عند الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه.
كما يحبذ بهذا الخصوص العمل بما يلي:

- بالنسبة للنسب، يجب أن تكون العلاقة بين القيمتين متجانسة، كأن تكون لهما نفس وحدة القياس؛
- من الضروري تحديد عدد من المؤشرات (7-10 مؤشرات) لتحقيق الوضوح في لوحة القيادة، إلا أنه يمكن استخدام عدة لوحات قيادة للمسؤول الواحد؛
- التعبير البياني أكثر وضوحا في معظم الأوقات من جداول الأرقام، وهي تتطلب حسن اختيار السلم و نوع الشكل البياني الملائم؛
- تعطي النسب المئوية عند استخدامها، معلومات أكثر من القيم المطلقة، إلا أنه يجب تبين مجال القيم الملائمة و غير الملائمة للنسبة.

3.3 مراحل إعداد و وضع لوحات القيادة :

مثلما هو الشأن بالنسبة لنظام مراقبة التسيير، و باعتبار لوحات القيادة إحدى المكونات الأساسية له، فإن عملية تصميمها و وضعها تخضع لنفس المسار الذي تعرفنا عليه عند وضع نظام مراقبة التسيير.

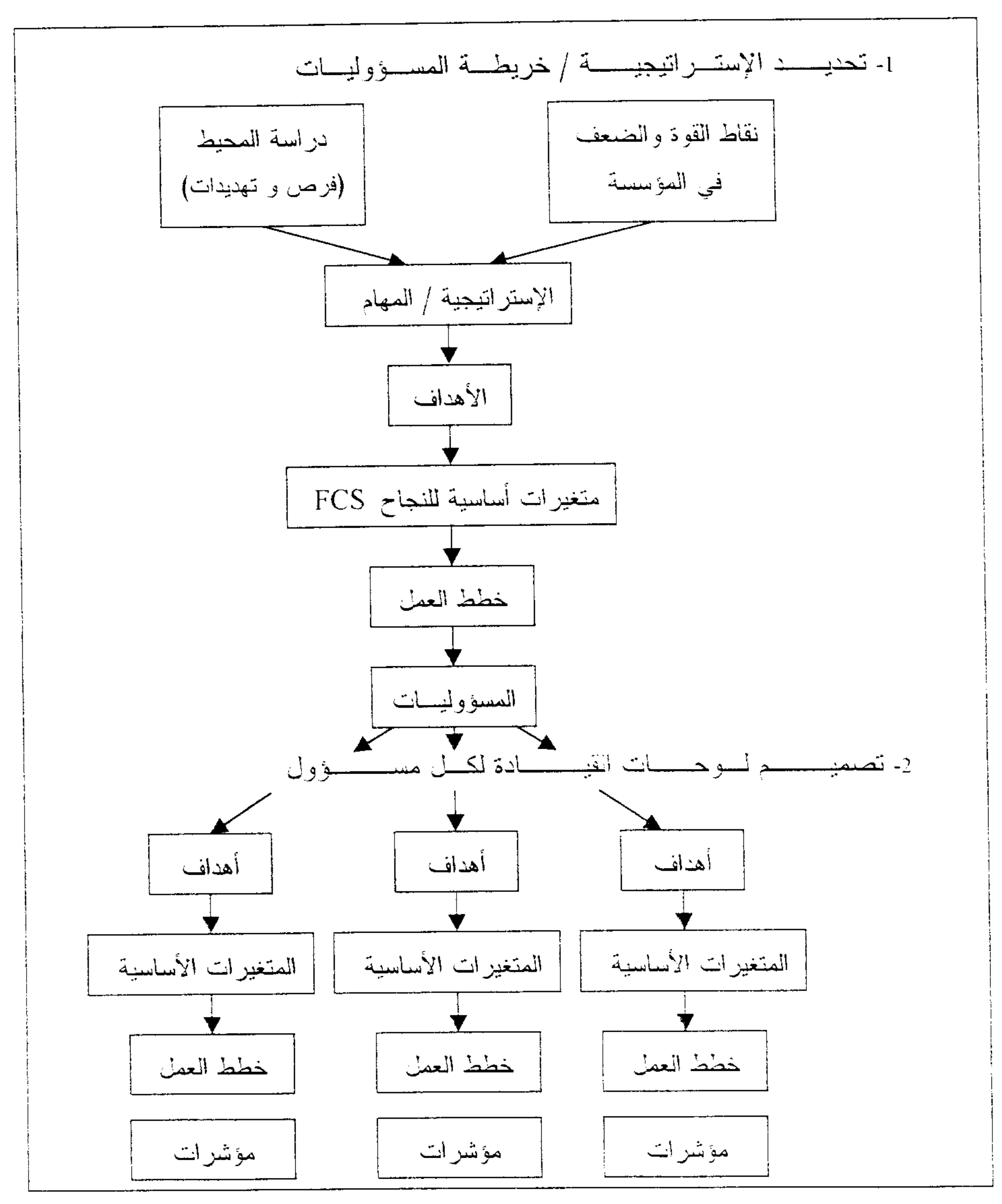
بحيث تشمل عملية الإعداد هذه مرحلتين، تهدف من خلالهما إلى إنشاء لوحات قيادة ملائمة لاحتياجات المؤسسة (الشكل أدناه)، تشمل المرحلة الأولى دراسة تمهيدية ضرورية لعملية الإعداد دورها هو التعرف على الإستراتيجية و تحديد المسؤوليات و عوامل النجاح التي تحقق هذه الإستراتيجية.

أما المرحلة الثانية فهي تعبر عن عملية تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق، و ترتبط باختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة خطط عمل المسؤولين ،التعرف على مصادر المعلومات و أخيرا وضع لوحات القيادة.

بهذه الطريقة يمكننا ضمان تصميم لوحات قيادة مناسبة للتطورات التي تشهدها المؤسسة لخصائصها الداخلية، كما يكون هذا الإجراء فرصة لمناقشة شروط تحقيق الإستراتيجية، و بالتالي

تقاسم نفس هذه النظرة الإستراتيجية بين المسؤولين و الإدارة و التي طالما بحث عنها مراقب التسيير.

الشكل3-3-4 : مراحل وضع لوحة القيادة



المصدر: DAYAN.R. 1999, P853.

تشكل لوحات القيادة بهذا الشكل أداة للتناسق وفي نفس الوقت تمكن من حرية الأداء، مع إمكانية المراقبة وتتبع الأداءات المحققة فعلا.

نظرا لتطرقنا للمرحلة الأولى عند تعرضنا لكيفية وضع نظام مراقبة التسيير في المبحث السابق (دراسة عامة للمؤسسة و محيطها، تنظيم المؤسسة)، فسنقوم فيما يلي بالتعرف على المرحلة الثانية، و التي تسمح بوضع لوحة القيادة ، وهي تشمل :[1]

- تحديد المخطط التنظيمي للتسيير و النقاط أو المتغيرات الأساسية.
- اختيار المؤشرات المناسبة.
- البحث عن مصادر المعلومات.
- تصميم لوحة القيادة.

أ- <u>المرحلة الأولى :</u> تحديد المخطط التنظيمي للتسيير و المتغيرات الأساسية.

المخطط التنظيمي للتسيير (L'ORGANIGRAMME DE GESTION) هو التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة و الاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية و أنشطة المؤسسة. و هو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع.

هدف هذه المرحلة إذا هو تحديد حصة المسؤوليات الحقيقية التي يملكها و يتصرف من خلالها كل مسؤول، التعرف على وسائل العمل التي هي بحوزته، و العلاقات الموجودة بينهم.

يجب أن تتكيف لوحات القيادة مع الهيكلة الموجودة و ليس العكس، فإذا أدت عملية وضعها إلى إعادة النظر في التنظيم الموجود فسيتم التصدي لها و حتى رفضها.

فتنظيم المؤسسة يتغير و يتجدد وفق مراحل حياتها، حسب محيطها و المشـــاكل التي تصادفها، و حسب الشخصيات التي تكونها؛ فرض أي تغيير في وقت لم يستدعي ذلك يؤدي على اضطرابات بها كان ممكن الاستغناء عنها والتي قد تدوم لفترة طويلة.

لهذا السبب يجب أولا التكيف ثم في وقت لاحق - و مع تطور النظام- القيام بالتعديلات لأنه حينها سيتم التعرف على عدد من النقائص و الأخطاء في التنظيم و تؤدي بذلك إلى إعادة النظر فيها بصفة آلية.

يتمكن مراقب التسيير من تحديد المسؤوليات و كما رأينا في المبحث السابق من خلال مقابلات و حوارات يجريها مع مدير المؤسسة و مختلف المسؤولين بها للتعرف على طبيعة النتائج المنتظرة منهم و خطط العمل لتحقيقها، دراسة الوثائق المستعملة و المنتجة من قبل كل مسؤول، و أيضا التعرف على مختلف العلاقات الوظيفية و التنظيمية.

---

[1] GUIRIEC.J-C & al. 1986. PA 11.
[2] GUIRIEC.J-C & al.IBID. P B 1.

ينتج من هذا التحليل جدول يضم لكل مركز مسؤولية، مهامه و أهدافه الرئيسية، و بالتالي النقاط الأساسية الواجب مراقبته لها و متابعتها؛ و التي ستكون محتوى لوحة القيادة الخاصة به (راجع الملحق رقم 01/ الشكل2).

ب- المرحلة الثانية : اختيار المؤشرات المناسبة

بعد التعرف على المتغيرات الأساسية لمختلف المسؤولين، يجب الآن وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات، التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام، والتعرف بأقصى سرعة ممكنة على التغييرات و الانحرافات، بصفة تمكن من الاستفادة من الإيجابية و تصحيح السلبية.

من الضروري احترام بعض الأسس لتسهيل عملية اختيار المؤشرات الملائمة و المترجمة لأهداف كل مسؤول بمصداقية :

- العمل عل إشراك المسؤولين المعنيين في اختيار المؤشرات، فعملية التفويض تمثل عقد بين الموكل و الموكل إليه، و يكون الاتفاق حول هذه المؤشرات أساس لنجاحها.

لهذا السبب يقوم مراقب التسيير بالتفكير في المؤشرات التي تظهر أكثر ملائمة لقياس المتغيرات الأساسية، يقترح على المسؤولين بعدها مشروع يتضمن قائمة من المؤشرات التي وقع اختياره عليها، تتم بعدها مناقشة هذا المشروع معهم، تسمح ملاحظاتهم بالخروج بالمؤشرات الموافقة لكل حالة.

- إدماج بعض المعلومات غير المرتبطة مباشرة بنشاط المسؤولين، لكن حدوث أي تغير بها يؤثر على نشاطاتهم وتجعلهم يتخذون إجراءات معينة بشأنها، فمن الضروري مثلا إدراج حجم المخزون و الطاقة الإنتاجية في لوحة قيادة المسؤول التجاري، كما هو الشأن بالنسبة لتطور المبيعات و معطيات حول سوق المواد الأولية بالنسبة لمسؤول الإنتاج.

- التأكد من أن المؤشرات المختارة تستوفي بعض الشروط و هذا رأيناه سابقا في بدلية هذا المبحث.

- من الواجب اختبار هذه المؤشرات قبل الاحتفاظ بها نهائيا، للتأكد من وجود مصادر المعلومات الخاصة بها، و من أن تلك المؤشرات تلبي فعلا الاحتياجات الموضوعة لأجلها.

يتم بعد هذه المرحلة اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم إدراجها في لوحات القيادة .

ج- المرحلة الثالثة : البحث عن مصادر المعلومات

إن اختيار المؤشـــرات ليس مرتبط فقط بالمهام و الأهداف التي نأمل قياس درجـــة تحقيقها، و لكن أيضا بإمكانية جمع المعلومات التي تسمح بحسابها و الحصول عليها في الوقت المناسب. فسيقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بدراسة نقدية لنظام المعلومات الموجود في المؤسسة.

تشمل هذه الدراسة المراحل التالية:[1]

- سيتم العمل انطلاقا من قائمة المؤشرات الناتجة عن المرحلة السابقة، على معرفة عن ما إذا كانت المعلومات متاحة أم لا، المدة اللازمة للحصول عليهـــا و كذا درجة صلاحيتها (جيدة، حسنة متوسطة، رديئة، سيئة).
- كمرحلة ثانية يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العملين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات المتأخرة أو غير الموجودة، يتم البحث في المعلومات المتاحة في المؤسسة(إحصائيات ملفات الجرد و المتابعة..) و تلك الموجودة خارجها (إستقصاءات،..).

في حالة عدم وجود بعض المعلومات، فسيتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا بوضع مثلا وثيقة لمتابعة حركات المخزون، وثيقة الورشة لتدوين ساعات الإنتاج، وثيقة للممثلين التجاريين للوقوف على عدد الشكاوي، الطلبيات..الخ.

قد يحدث أن تصل المعلومة متأخرة و بالتالي لن تكون صالحة للوحات القيادة، في هذه الحالة يتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة، و هذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة إليها و استكمال أو تقدير قيمتها النهائية من أجل استخدامها.

- كنتيجة لهذه المرحلة يتم التعرف على قائمة المعلومات المتوفرة، أجـــال الحصول عليهـــا و تلك الواجب إعدادها، و استبعاد التي لا تحقق شرط الحصول عليها في الآجال المحددة أو تكون غير صالحة للاستخدام.

بما أن المسؤولون العمليون و مساعديهم هم الذين سيستخدمون لوحات القيادة المصممة من قبل مراقب التسيير، و لكونهم مسؤولون عن تعديل قيم المؤشرات كلما وجب ذلك، فهذا يتطلب إلمامهم بكيفية القيام بذلك بطريقة سهلة و واضحة.

الوسيلة التي تسمح بذلك هي وضع دفتر الشروط (CAHIER DE CHARGES) يحدد:

- كيفية إعداد تلك المؤشرات من خلال المعلومات الأولية: في هذا الجزء من دفتر الشروط، يتم ترتيب المؤشرات حسب الترتيب الذي تشغله في لوحة القيادة رقم الصفحة و رقم السطر، و يتم

[1] GUIRIEC.J-C & al. 1986. D2.

إرفاق كل معلومة مدرجة برقم مرجعي للتعرف على مصدرها من خلال الجزء الثاني لدفتر الشروط.

يشمل إذا الجزء الثاني على المعلومات الأولية، المجمعة حسب مصادر الحصول عليها لتسهيل عملية جمعها، و هي مصنفة حسب رقم تسلسلي؛ بحيث يتم التركيز لكل مصدر على: العون المكلف بإيصال المعلومة، التاريخ التي تكون متوفرة فيه هذه المعلومة، و شكلها بإعتبارها إما قاعدية أو وسيطية (راجع الملحق رقم 01/ الشكل1) .

د- المرحلة الرابعة : تصميم لوحات القيادة و تحديد قواعد استغلالها

يعتبر الشكل الذي تقدم فيه لوحة القيادة عامل مهم لنجاح هذه اللوحات و استغلالها، بحيث يجب أن تظهر المعلومات الأساسية بوضوح للمستعملين لها، أن تسمح بالاستغلال السريع لها و اتصال جيد بينهم و مسئوليهم لتحقيق أداء جيد.

فالبرغم من تحبيذ مراقب التسيير لأحد الأشكال: جداول، أشكال بيانية....الخ (الشكل أدناه) و التي لكل منها مزايا و عيوب، فالقرار النهائي بخصوص الشكل المرغوب فيه يعود للمستغل لها، لأنه أولا و أخيرا المعني بها .

لتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة من الأفضل إتباع التعليمات التالية :

- استخدام نفس الشكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية، فتطابق التمثيل يسهل الحوار.

- أن تشمل لوحة قيادة مسؤول معين صفحة رئيسية(أو عدة صفحات)،تحمل المعلومات الأكثر أهمية المرتبطة بنشاطه،على أن تستعاد هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى الأعلى .

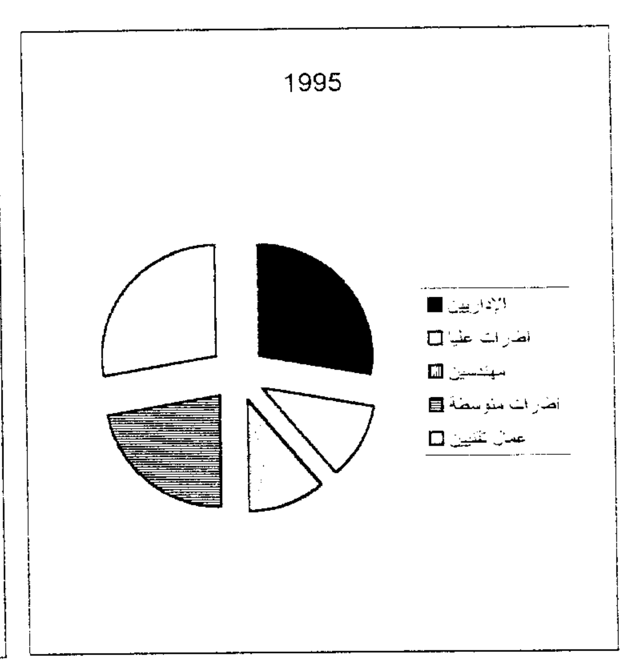
إضافة إلى المؤشرات التي يقيم على أساسها المساعد، يمكن إدراج أسباب الفروقات و أيضا ترك مجال للحوار في أسفل الصفحة الذي قد يضم الإجراءات التصحيحية المتخذة، تقديم بعض الاقتراحات..الخ.

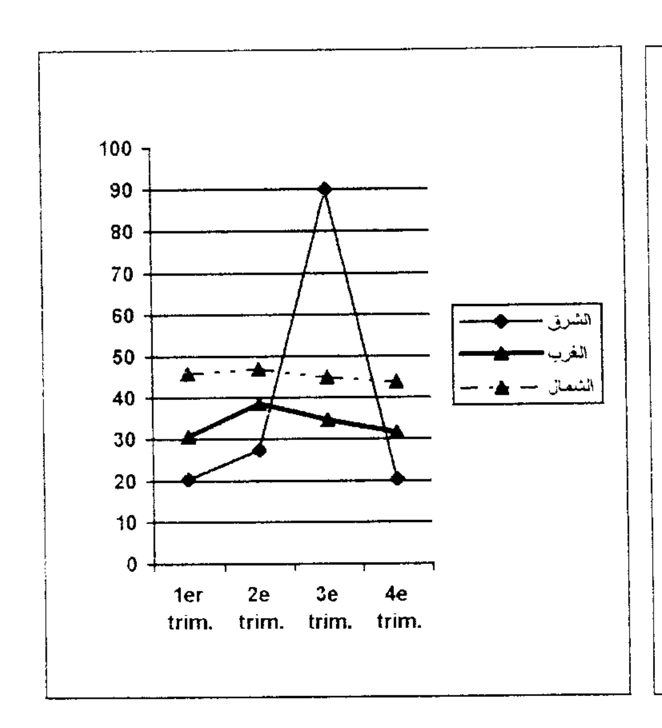
كما تشمل هذه المرحلة على شروط استغلال هذه اللوحات بتحديد دورية تعديل اللوحات أجال التعديل، و المسؤول عن هذه العملية.

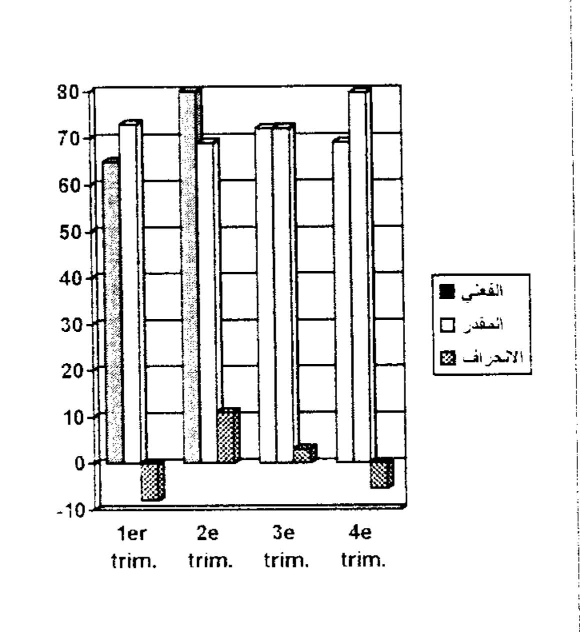
يتم أخيرا اختبار هذه اللوحات إما عن طريق استعمالها لفترة محددة على سبيل التجربة و ينتج منها لوحات القيادة قابلة للتطبيق العملي.

الشكل3-3-5 : بعض أشكال تقديم لوحات القيادة

الإنحراف	التكاليف		عناصر التكاليف
	فعلية	معيارية	
200	1800	2000	مواد مباشرة
500	3500	4000	أجور مباشرة
100	2900	3000	تكاليف صناعية غير مباشرة
800	8200	9000	المجمـوع







المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة :

مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتــأكد من أن الموارد البشرية، المـــادية و المالية تستخدم بفاعلية للوصول إلى الأهداف قصيرة الأجل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل.

إرتبط بذلك مسار هذا النظام بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة و تتابعت مراحله لتصل إلى غاية تحديد الأهداف العملية.

للتمكن من ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إذا، مراقب التسيير مطالب بوضع مجموعة من الأدوات الكفيلة بتحقيق ذلك، لتصبح بذلك مراقبة التسيير مراقبة أمامية و خلفية للأداء.

نجد في الإطار التقديري الخطط و الموازنـــات الموزعة حسب مختلف مراكز المســؤولية، تسعى المحاسبة التحليلية لمتابعة النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة، و تمكن من تصحيح و تقويم هذه الأداءات مستقبليا من خلال تقارير لوحات القيادة.

الفصل الرابع

دراسة حالـــة مؤسسة فلاش

الجزائر

-مؤسسة ذات أسهم-

الفصل الرابع :دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر

مقدمـــــة:

إن الواقع الراهن للمؤسسات الجزائرية عموما و الإقتصادية خصوصا يشير إلى غياب الكثير من الشروط و المقومات التي لا بد من وجودها إذا ما أريد لها أن تحقق مستويات أداء عالية، سواء ارتبط ذلك بزيادة الطاقة و الإنتاج و المبيعات، بل وأيضـــا فتح أسواق جديدة داخليـــا و في الخارج.

من جهة ثانية نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسات لم تعد ترتكز أساسا على القدرة في الإنتاج بكميات أكبر و بصفة أحسن، بل يجب أن تدرك هذه المؤسسات كيف تبدع و تتكيف مع التطورات الحاصلة بمحيطها.

حتى يتسنى للمؤسسات الجزائرية تحقيق ذلك، هي مطالبة بوضع نظام معلومات يسمح لها بالتعرف على طبيعة التغيرات الخارجية و حقيقة الوضعية الداخلية لها، بكيفية تحقق لها خاصيتين أساسيتين تشكلان مسعى العديــد من المؤسســـات في الدول المتقدمـــة و همـــا: المرونة و القدرة على رد الفعل السريع.

نظام مراقبة التسيير كما قدمناه في الفصول السابقة يعمل على إكساب المسيرين هاتين الميزتين من خلال الأدوات المختلفة التي يدمجها بمؤسساتهم.

لأجل ذلك سنحاول فيما يلي التعرف على مؤسسة جزائرية فرضت وجودها في السوق الداخلي، تتحلى بإرادة حقيقة للتغيير نحو الأفضل؛ ونهدف إلى تطبيق منهجية تصميم نظام مراقبة التسيير كما رأيناها في الفصل الثاني بها و الوقوف على طبيعة الأدوات التي من الواجب وضعها بها.

المبحث الأول : تقديــم المــــؤسسة

1.1 نشأة المؤسسة، مهامها و أهدافها:

أ- نبذة تاريخية:

مؤسسة فلاش الجزائر" FLASH ALGERIE spa " مؤسسة غنية عن التعريف، تنتمي لقطاع النشاط الإقتصادي الصناعي في إطار المؤسسات المتوسطة والصغيرة PME- PMI و هي تنشط في مجال الصناعات الغذائية الفلاحية Agroalimentaire . يقع مقرها الاجتماعي بــ 176 شارع سعيدي أحمد ، برج الكيفان، الجزائر.

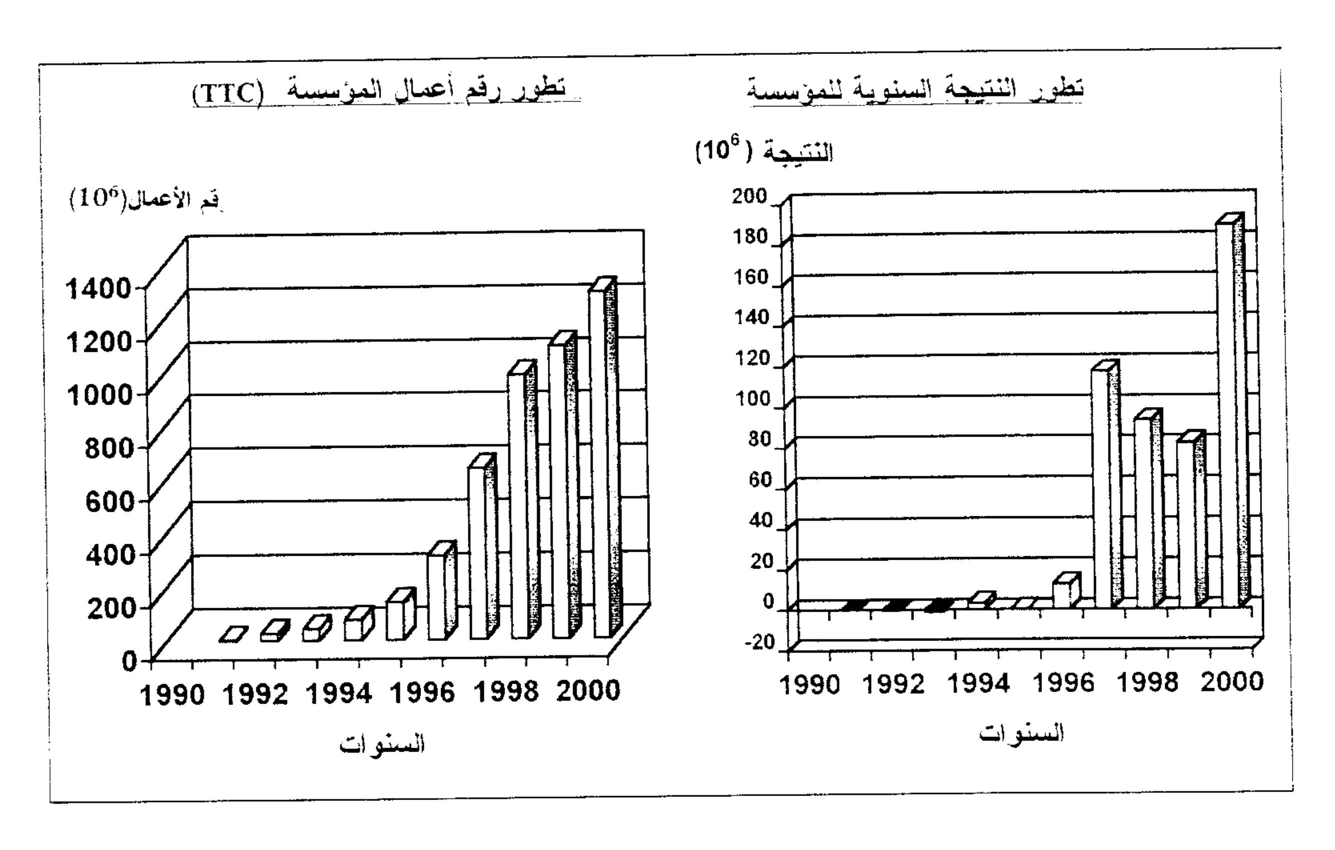
مرت المؤسسة بمرحلتين أساسيتين، الأولى في شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة و الثانية بإنتقالها إلى مؤسسة ذات أسهم، بحيث تمثلت أهم التواريخ التي ميزت كل منهما فيمايلي:

- أنشأت هذه المؤسسة بتاريخ 11 جويلية سنة 1989، في شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت إسم Sarl Salci، برأسمال يقارب 30.000,00 دج و عدد عمال قدر آنذاك بحوالي 25 عامل ، تنتج أساسا مصاصات سائلة للتجميد" فلاش ".
- تغيير التسمية إلى فلاش الجزائر في أوت 1990.
- تم في أفريل من سنة1991 نقل المقر الإجتماعي لوحدة الإنتاج من رويبة على برج الكيفان.
- زيادة رأسمال المؤسسة، ليرتفع على1.000.000,00 دج في أكتوبر 1994، و من ثم على 10.000.000,00 دج في فيفري 1995.
- إطلاق منتوج جديد في جوان 96، و هو المشروب الثمري " بنش - Punch ".
- نقل تجهيزات الإنتاج للوحدة UP1 لواد السمار في فيفري 97، مع تشييد مخابر مراقبة الجودة في جويلية من نفس السنة. تم مباشرة بعدها إطلاق المشروب الغازي "كلاس-Clas ".
- تغيير الشكل القانوني في ماي98 من مؤسسة ذات مسؤولية إلى مؤسسة أسهم، بحيث يتقاسم الإخوة بومعراف هذه الأسهم. كما تم عقد أول إتفاق شراكة بين التلفزيون الجزائري و مؤسسة من القطاع الخاص في مجال اللإشهار و الرعاية(Sponsoring) في جوان من نفس السنة، في حين شهد الشهر الموالي إرتفاع رأسمال المؤسسة إلى 110.000.000,00 دج .
- عرف شهر فيفري من سنة 2000 بداية الإنتاج في الوحدة UP 2 بواد السمار مع إطلاق منتوج جديد وهو حلواجي الداي، في حين تم إنشاء مؤسسة مختلطة جزائرية-إسبانية Boumesco sarl في شهر نوفمبر .

▪ إطلاق منتوج جديد يحمل التسمية Funky و هو عبارة عن حبوب مقرمشة مسكرة في سبتمبر 2001، مع إرتفاع رابع لرأسمال المؤسسة إلى250.000.000,00 دج، فيما شهدت نهاية نفس السنة شراء 70% من رأسمال وحدة التعبئة البلاستيكية EmbaFlash spa.

النمو الذي عرفته المؤسسة إنطلاقا من تاريخ تأسيسها و الملاحظ من خلال إرتفاع رقم أعمالها و نتيجتهـا (الشكل 4-1-1)، جعلها تنتقل من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسـة متوسطـة، فتضاعف بذلك عدد عمالها ليبلغ حاليا أكثر من 746 عامل لكل الأصناف مجتمعة وهذا ما شهده رأس المال الاجتماعي ليصبح 250.000.000 دج (الشكل 4-1-2) .

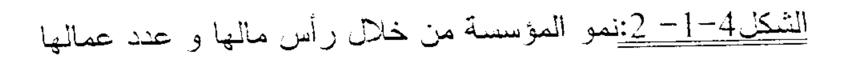
الشكل4-1-1: تطور رقم الأعمال و النتيجة السنوية للمؤسسة فيما بين (1990-2000)



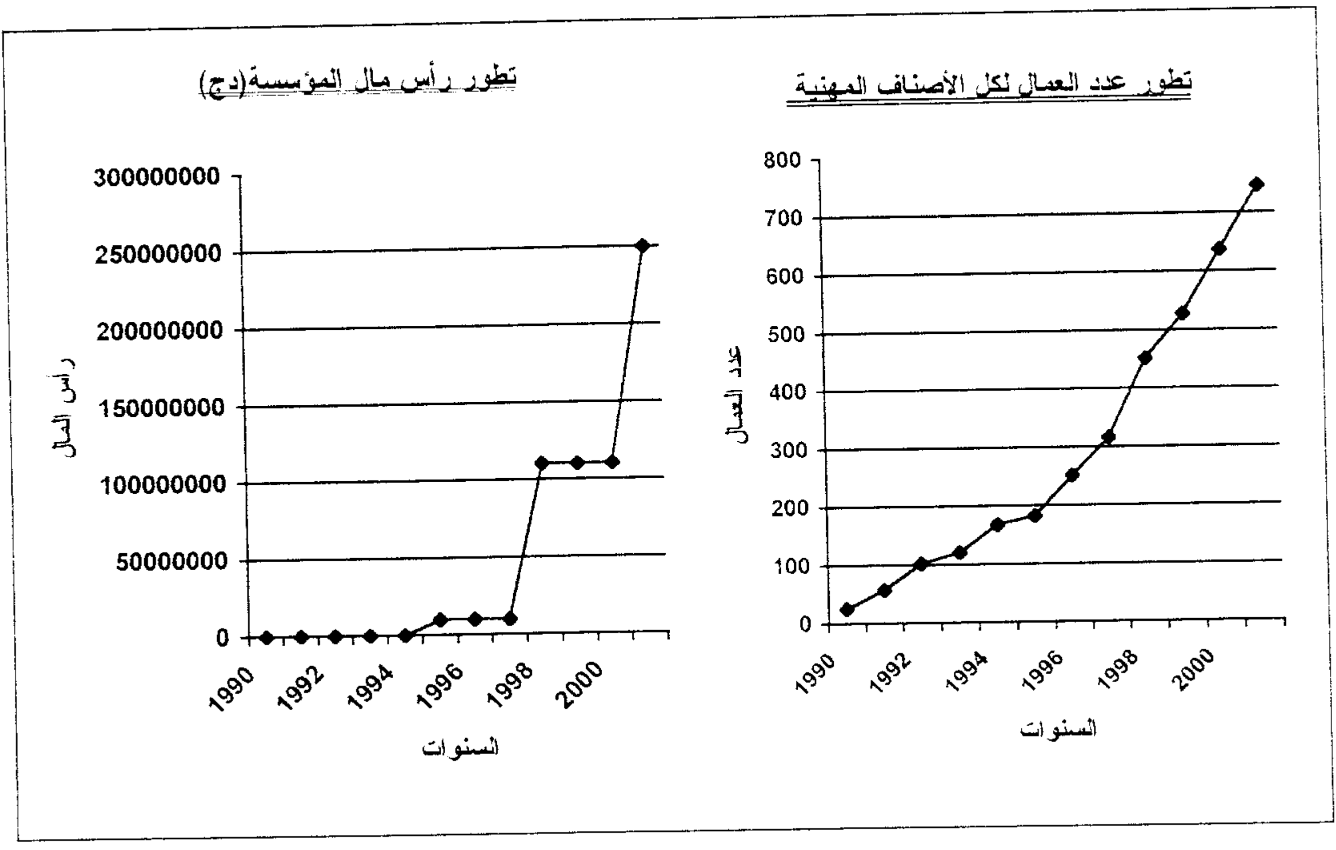
إهتمت المؤسسة في بداية نشاطها بإنتاج و تسويق المصاصات التي حملت نفس تسمية المؤسسة أي فلاش، توسع هذا الإهتمام بعدها ليشمل إنتاج و تسويق مختلف أنواع المشروبات غير الكحولية.

ضمن إستراتيجيتها المتمثلة في تنويع منتجاتها عرضت ثلاثة منتجات جديدة خارج قطاع المشروبات - لكن دائما ضمن قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية - المنتوج الأول هو كما رأينا الحبوب المقرمشة ، الثاني هو حلوة الترك حلواجي الداي، أما المنتوج الثالث فهو حبوب مملحة تحمل التسمية POP'S SALE.

فأصبح بذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج و تسويق مختلف أنواع المشروبات غير الكحولية ،الحبوب المقرمشة ،الحلويات و الشكولاته.



الشكل4-1- 2:نمو المؤسسة من خلال رأس مالها و عدد عمالها



المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

في مجال الشراكة الصناعية الوطنية تم مؤخرا الإعلان عن أول شراكة بين المؤسسة العمومية "أمبابلاست" و "فلاش الجزائر" بإنشاء مؤسسة أطلق عليها إسم "أمبافلاش" برأس مال اجتماعي قدره 300 مليون دينار و التي ستشرع في الإنتاج ابتداءا من جانفي 2002؛ و التي تعتبر بمثابة التجربة النموذجية الأولى من نوعها بين القطاع العام و الخاص.

ستمكن هذه العملية من إنقاذ المؤسسة التي كانت في حالة تصفية و آيلة للحل في 31 ديسمبر الفارط، و ستجعل بذلك هذه الشراكة نشاط تحويل مادة "بولي ايتيلان تيريفنالات" (و هي مادة بين البلاستيك و الزجاج) مؤهلا لأن يتطور أكثر لربح حصص أخرى في السوق. مع العلم أن هذه المادة تستعملها مؤسسة فلاش لتعبئة منتجاتها، و هي بهذا تحاول تحقيق إستراتيجية الاندماج الخلفي.

ب – الوحدات الإنتاجية :

للمؤسسة خمسة وحدات وكلت إليها مهمة إنتاج مختلف منتوجات المؤسسة وهي كالتالي :

- وحدة بالمنطقة الصناعية واد السمار للمشروبات و المصاصات.
- وحدة ثـــانية بواد السمــــار لصنــــــاعة حلــوة التــــرك.
- وحدة الأربعـــاء للحلويـــــات المختلفـــــة،و هي حاليا مغلقـــة.
- وحدة عنــابة في طريـــــق الإنجـــاز مستخدمـــــة كمستودع.
- وحـــــــــدة برج الكيفــــــان في طريـــــق الإنجــــــاز.

إضافة إلى مستودع في وهران.

ما يشد الإنتباه في هذه الوحدات هو تمركزها بالنسبة للمديرية العامة الموجودة كما ذكرنا ببرج الكيفان، إذ نجد وحدتين بالمنطقة الصناعية لواد السمار و وحدة ببرج الكيفان، فهي بهذا قريبة من المديرية و من بعضها البعض، لم يكن ذلك لمجرد الصدفة و إنما كان إختيار من قبل مديريها راجع لعدة أسباب منها :

- مصلحة الصيانة مركزية بين الوحدات و هذا يحقق تدخل سريع لتفادي تعطيل العملية الإنتاجية لمدة طويلة، ربح في الوقت عند التنقل و إقتصاد في التكاليف .
- نفس الشيء بالنسبة لشاحنات نقل العمال فهي ذاتها التي تنقل كل عمال المؤسسة لمختلف الوحدات.

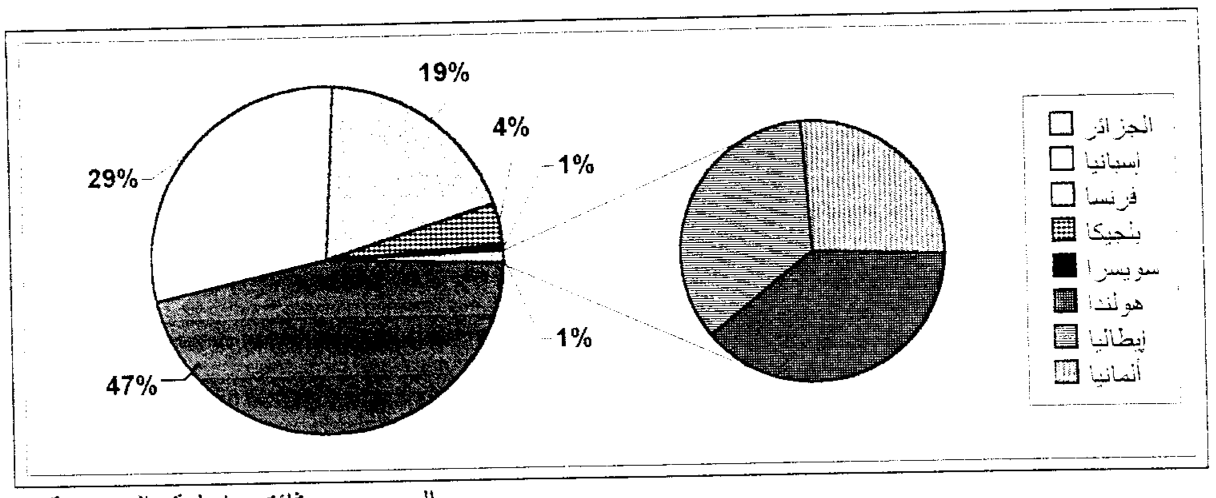
2.1 مهام المؤسسة و وظائفها:

تتميز الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بمايلي:

أ– التموين:

تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد محلية و أخرى أجنبية، تتمثل المواد المحلية خاصة في أنابيب pet، الماء و الطاقة؛ في حين أن نسبة معتبرة من إحتياجاتها (ماقيمته 55 ٪ من مشتريات 1999) مصدرها مواد مستوردة كالسكر،العطور و المستخلصات، و التي تقتنيها من إحدى الدول المبينة في الشكل أدناه. بحيث تعتبر إسبانيا بعد الجزائر أهم ممون للمؤسسة بنسبة 29 ٪ من مشترياتها ، تليها فرنسا بـــ 19 ٪، في حين نجد أن لألمانيا أقل نسبة و هذا بالنسبة دائما لمشترياتها لسنة 1999.

الشكل4-1-3 : حالة شاملة للمشتريات حسب الدول لسنة 1999.



المصدر :وثائق داخلية بالمؤسسة

تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار في برنامجها التمويني ثلاثة عوامل أساسية هي :إحتياجات البرنامج الإنتاجي، مخزون أول مدة و المخزون الواجب الإحتفاظ به لمواجهة تقلبات السوق غير المنتظرة أي مخزون الأمان.

تقارن بين عروض مورديها وفق معايير أهمها : الأسعار، شروط التسديد، أجال التسليم و جودة المنتجات،و تلجأ إلى تقديم طلبية سنوية للمواد ذات السعر المستقر، في حين تعتمد إلى تحرير طلبات شراء لمدة أقل (تتراوح بين 10،15 أو 30 يوم) بالنسبة للمنتجات متذبذبة الأسعار(كالسكر).

ب- الانتاج:

بالرغم من تخصص المؤسسة منذ تاريخ نشأتها أساسا في صناعة المشروبات غير الكحولية إلا أنها ارتأت مؤخرا التوجه إلى منتجات جديدة بغرض زيادة حصصها في السوق، و حماية نفسها من خطر الاختناق الناتج من تخصصها في منتوج واحد، خاصة مع زيادة الاستثمارات و عدد المؤسسات في هذا المجال لاسيما تلك التابعة للقطاع الخاص.

يوضح الجدول أدناه جليا إستراتيجية التنويع التي إعتمدتها المؤسسة، وهو بهذا يقدم عرض مختصرا عن أهم خصائص مختلف منتجاتها ،ليبين بذلك تسمية المنتوج، شكل التعبئة المستخدمة و نوعها، الأحجام المتوفر (حجم كبير،حجم صغير)، الأذواق المعروضة للمستهلك بالنسبة لكل منتوج و تاريخ الذي عرض فيه هذا الأخير لأول مرة في السوق.

الجدول 4-1-1 : قائمة تفصيلية لأهم خصائص منتجات

تسمية المنتوج	حجم العبوة الواحدة	النكهات	الطاقة الإنتاجية	تاريخ بداية العرض
PUNCH (jus)	1.5 لتر	مستخلصات طبيعية : برتقال،كوكتيل أناناس ليمون و منجاة	120.000 وحدة / يوميا	1996
	0.33 لتر		100.000 وحدة / يوميا	
FLASH مصاصات سائلة	75 مل	عطر طبيعي : كولا،برتقال،ليمون،موز رمان،تفاح،أناناس،نعناع منجاة،فراولة	3.000.000 وحدة / يوميا	1989
	33 مل			
CLAS (boisson gazeuse)	1.5 لتر	t'shina, limon,cola blanca ,goldina	120.000 وحدة / يوميا	1997
	0.33 لتر		100.000 وحدة / يوميا	
FUNKY céréales petit déjeuner	300 غ	شوكولاته عسل	100.000 علبة / ساعة واحدة	2001
حلواجي الداي (حلوة الترك)	4 كغ،800غ 400غ،150غ	شوكولاته،فانيليا،محشو باللوز،محشو بالفستق	400 كغ/ ساعة واحدة	2001
MAKAY	30 غ	جبن،طماطم و كتشاب	200 كغ/ ساعة واحدة	2001
	15 غ			

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

دائما بخصوص الإنتاج، فالمؤسسة تستخدم أحدث أنواع الآلات في العملية الإنتاجية التي تعتبر آلية محضة، بحيث يتدخل العمال كمتابعين فقط لسير العمليات و ملاحظة أي خلل يحدث في الوقت الحقيقي،مما يسمح بالتدخل مباشرة لوقف العملية الإنتاجية ،و هذا يضمن التقليل من العيوب و الأخطاء و يحقق جودة المنتوج.

تعمل الورشات : ورشـــة FLASH، ورشـــة CLAS، ورشـــة PUNCH 24 سا/24 أي بإستمرار، وتشغل ثلاثة فرق بحيث تعمل كل منها لمدة 8 ساعات،يسهرون على متابعة الإنتاج، تنظيف تطهير و صيانة الآلات التي تقام بصفة وقائية و علاجية.

تمر العملية الإنتاجية الخاصة بالمشروبات بـــ 6 مراحل:تبدأ بنفخ أنابيبPET بتعريضها للهواء الساخن (soufflage)، تأتي بعدها مرحلة تعقيم القارورات الناتجة عن العملية الأولي

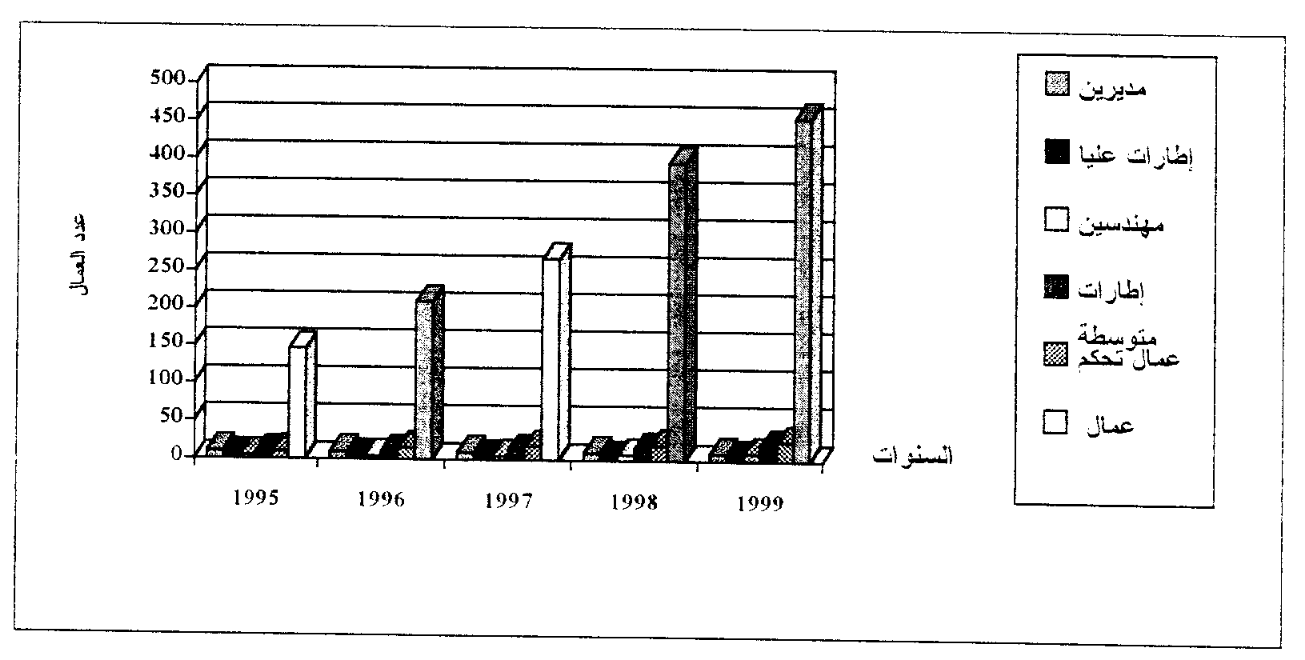
(sterilisation)، تمر هذه القارورات المعقمة إلى آلة الملء الأوتوماتيكي بالعصير (remplissage) ، مباشرة بعدها تأتي مرحلة الكبسلة و الترصيص (bouchonnement) تم مرحلة إلصاق بطاقة العلامة(marquage) و أخيرا يتم جمع كل 6 قارورات مع بعضها بطريقة أوتوماتيكية (package) تحمل بعدها تلك الصناديق لمختلف الموزعين و نقاط البيع حيث يمكن للمستهلكين إقتناءها.

ج- العمال :

تشغل المؤسسة حاليا 764 عامل لكل الأصنـــاف المهنية التي تتضمن مديرين ،إطارات عليا و متوسطة، مهندسين عمال تحكم و كذا عمال مهنيين؛ بحيث تشهد هذه الفئة الأخيرة أكبر زيادة من حيث عدد العمال ،بحيث إرتفع عددهم من 146عامل في 1995 إلى 456 في 1999.

كما تشكل أكبر تركيبة عمالية بنسبة تقدر بحوالي 36.84 ٪ من العدد الإجمالي للعمال لكل السنوات الموضحة في الشكل أدنــــاه.في حين أن المديرين هم الشركـــاء، بمعني الإخوة بومعراف و لهذا السبب فعددهم لم يتغير10 مديرين وهم يشكلون كمتوسط للسنوات الخمسة ما يقارب 3.34 ٪ من العدد الإجمالي.


الشكل4-1-4 : تطور عدد العمال حسب الأصناف المهنية بين سنوات (1995-1999)



المصدر:وثائق داخلية بالمؤسسة

ثاني أعلى نسبة من حيث عدد العمال هي لعمال التحكم بـــ 5.25 ٪، تليها فئة الإطارات المتوسطة بـــ 3.84 ٪ و بعدها المهندسين بما يقارب 1.75 ٪؛ تشكل فئة الإطارات العليا أقل نسبة

سوءا من حيث التركيبة العمالية التي تقدر بـــ 1.40 ٪ منها، و كذلك من حيث النمو إذ أنها تشهد نمو بطيء من حيث عدد العمال مقارنة بالفئات الأخرى.

د- التسويق والتوزيع :

تسعى الجهود التسويقية للمؤسسة بالتعريف بمنتجاتها المختلفة لدى المستهلكين، للرفع من مبيعاتها و توسيع حصتها في السوق، و تستخدم لأجل ذلك مختلف مكونات المزيج التسويقي.

تغطي المؤسسة تقريبا معظم أرجاء القطر الوطني، وهذا بفضل سياسة التوزيع التي تنتهجهـــا، بحيث تسعى من خلالها إلى إيصال المنتوج للمستهلك في أقل مدة ممكنة و بأسعار تنافسية، تحاول التعرف على رد فعله وتعمل أيضا على تعديل الأسعار(خاصة بالنسبة لتجار الجملة لتخفيض هامش ربحهم).

لهذا الغرض تلجأ المؤسسة على ثلاثة(03) طرق للتوزيع مختلفة لكنها متكاملة، تتمثل في:

- الموزعين التابعين للمؤسسة (vendeurs-livreurs)،مهمتهم إيصال المنتوج لبائع التجزئة و هم بهذا يمثلون قناة التوزيع القصيرة أو المباشرة، وينتشرون عموما في الوسط (الجزائر،البليدة، تيبازة و بومرداس). بحيث يعمل كل منهم على تغطية القطاع الخاص به أسبوعيا.
- تجار الجملة وهم يمثلون قناة التوزيع المتوسطة ،إذ بإمكانهم البيع لتجار التجزئة.
- الموزعين المعتمدين الذين يمثلون القناة الطويلة للتوزيع.

بحيث توزع هاتين الفئتين الأخيرتين في مجموعهمـــا كما يلي :90 في الوسط، 40 في الشرق، 30 في الغرب و أخيرا 15 في الجنوب، و هذا حسب معطيات السداسي الأول لعام2001 على أن يكون هناك تسهيلات(تخفيضات، تأجيلات..) بالنسبة لعملية التسديد لكل صنف من الموزعين.

هــ- الإتصال:

فتحت المؤسسة موقع للأنترنيت www.flash-algerie.com، معد باللغة الفرنسية يندرج هذا الموقع ضمن سياسة الإتصال العامة للمؤسسة، كما تسعى المؤسسة من خلال هذا الموقع إلى أن يكون فضاءا إضافيا للمعلومات حول نشاطاتها، بحيث يضفي مزيد من الشفافية على عملها إزاء مساهميها زبائنها و ممونيها و كذا شركائها.

كما تتعامل المؤسسة مع الهيئات العمومية التي تعمل على جمع معلومات حول النشاط الإقتصادي للقطاع الخاص، بتزويدها المنتظم بالمعلومات اللازمة لذلك(حجم الإنتاج، معلومات حول

النشاط الإستغلالي للمؤسسة..) كمكتب المعلومات و التحاليل الصناعية التابع لمديرية المناجم و الصناعة لولاية الجزائر.

تدور سياسة الإتصال للمؤسسة حول محورين إستراتيجيين هما:

- صورة المؤسسة(l'image de marque).
- تطوير المبيعات.

و إنطلاقا من هذه الإستراتيجية، يوضع مخطط الإتصال كمايلي: إحتضان حصص رياضية(ملاعب العالم) و حصص المنوعات(مسك الليل)، إشهار للمنتجات على التلفزيون و الإذاعة، إشهار في أماكن البيع(معلقات و رفوف)، ...الخ.

تستخدم المؤسسة وسائل الإشهار خاصة التلفزيون، سواء عند طرحها لمنتوج جديد، للتذكير بالمنتجات الأخرى أو تقديم معلومات عن المؤسسة. تقوم إضافة إلى ذلك برعاية حصص ثقافية إجتماعية و رياضية و تشارك في عدد من المسابقات المختلفة.

تعمد المؤسسة قبل طرح المنتوج الجديد في السوق إلى إجراء إختبارات تذوق في أماكن التسوق بغرض معرفة رأي الزبائن مباشرة في المنتوج، تقوم بعدها بطرحه و تتبعه بحملات إشهارية.

3.1 الإطار التنظيمي للمؤسسة :

تعتمد المؤسسة هيكلة ذات طبيعة خطية –إستشارية(**staff and line**)، تتشكل من ثلاثة (03) مستويات تنظيمية، كما تعتمد تقسيما وظيفيا يقوم على مجموعة من الوظائف تشمل : الإنتاج تسيير الموظفين، المحاسبة و المالية، مراقبة الجودة ،الإمداد و التجارة.

يضم بذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة ستة(06) مديريات على رأس كل منها مدير، في حين نجد في أعلى التنظيم السلطة العليا و المتمثلة في مجلس الإدارة و المدير العام ،و مصالح إستشارية تساعد إدارة المؤسسة كل حسب إختصاصاتها :هي مديرية المراجعة و مراقبة التسيير،مصلحة الأمن ،خلية البحث و التطوير و السكرتارية .يمكننا عرض المهام الرئيسية لكل منها كما يلي :

أ- مجلس الإدارة: **Le Conseil d'Administration**

يضم مجلس الإدارة المساهمين العشرة إضافة إلى المساعدين التقنيين (**le staff technique**) كمراقب التسيير، مهمة هذا المجلس هو الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بإنتظام بعرض كل مدير للأرقام و الإحصائيات التي هي بحوزته و الخاصة بميدان نشاطه، ويتم حينها حوصلة كل تلك المعلومات و الخروج بحالة شاملة عن المؤسسة.

يقوم هذا المجلس بالتعرض لكل المشاكل و القضايا ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة و المرتبطة بمختلف نشاطات المؤسسة، ويتم في كل مرة دراستها و حلها، تحدد من خلاله الإستراتيجيات الواجب تتبعها و الأهداف العريضة الموافقة لها.

أهم ما يميزه هو الإتصال المباشر و السهل بين أعضاءه، فصلة الأخوة المتواجدة بينهم هي التي تسمح بذلك، إذ يتم أحيانا مناقشة القضايا العالقة خارج أوقات العمل، مما يمكن من إيجاد الحلول بصفة أسرع .

– خلية التطوير و التكنولوجيا: **Cellule de Développement et Technologie**

تقوم هذه الخلية بدراسات بخصوص فرص التطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة و التكنولوجيا المستخدمة، سواء أكان ذلك بطلب داخلي من المديرية التجارية أو مديرية الإستغلال، أو خارجيا إنطلاقا من التعاملات الخارجية كالزيارات و الشراكة..الخ.

تتكفل وفقا لذلك بدراسات تقنية-اقتصادية لعرض مشاريع التطوير تلك على مجلس الإدارة تخطط و تتابع تحقيق مشاريع الاستثمار في حالة الموافقة عليها، مع تقديم تقارير حول تقدم الأعمال بإنتظام.

– المدير العام: **Le Directeur Général**

يتعين المدير العام من قبل مجلس الإدارة الذي يعتبر أعلى سلطة بالمؤسسة،المدير العام ملزم بعرض النتائج المحققة أمام مجلس الإدارة، و في ذات الوقت هو مكلف بمراقبة مساعديه، مراقب التسيير و المدراء المركزيين،يقوم وفقا لذلك بمهام الإشراف التوجيه التنشيط و المراقبة.

بإعتباره المسؤول الأول على نمو المؤسسة، فالمدير العام ملزم بصياغة إستراتيجيات تترجم أهداف المؤسسة و تأخذ بعين الاعتبار للوسائل التي هي بحوزتها،كما يسهر على تطبيق قرارات مجلس الإدارة.

يساهم في المفاوضات المهمة للمؤسسة (الشراكة، الموردون، الزبائن..)، يعمل على حفظ أصولها و تحقيق الأمن بها، و يتدخل بصفة مباشرة لإقرار إجراءات تصحيحية مناسبة.

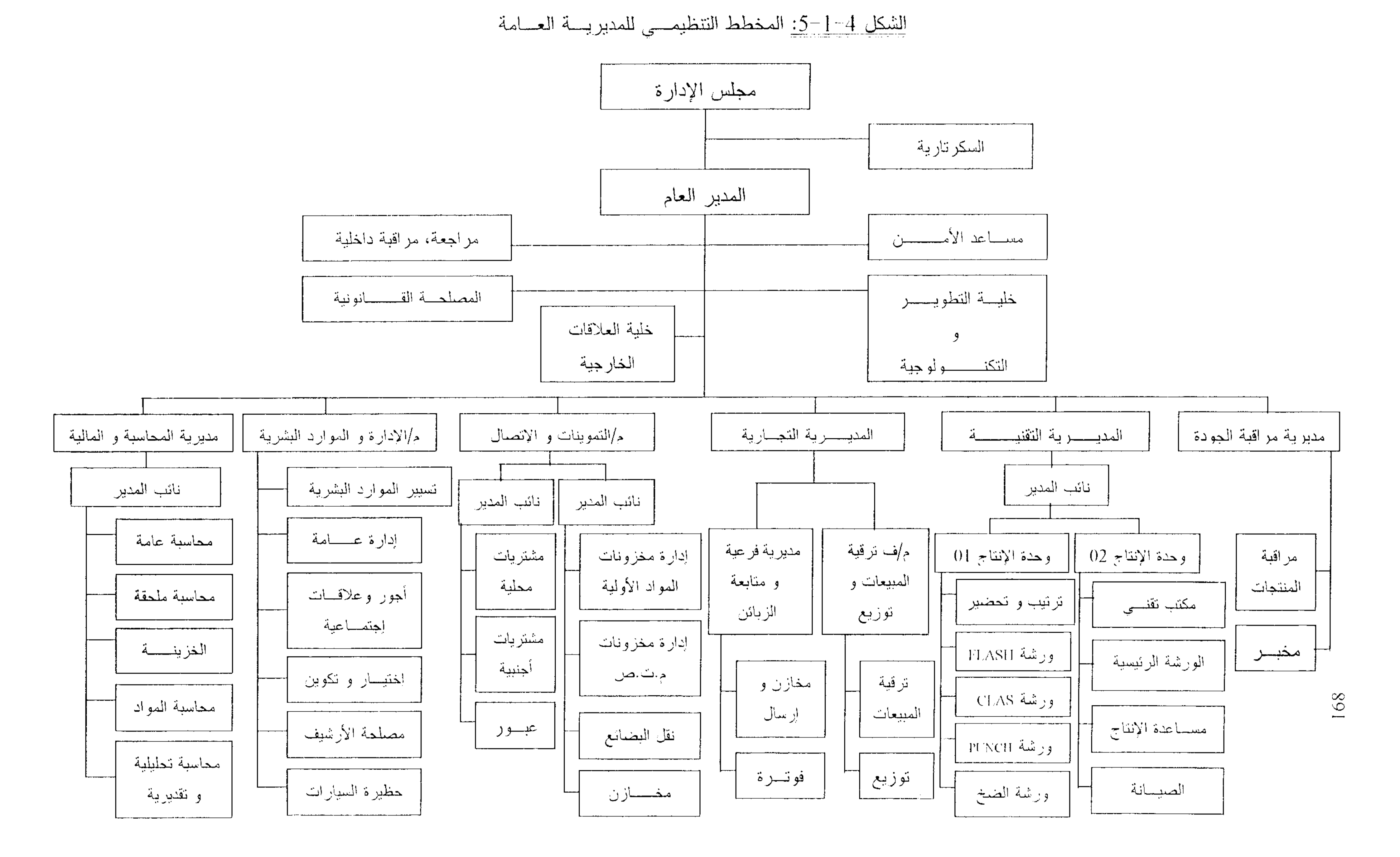
يعين المسؤولين للمستوى الأدنى مباشرة N-1 و N-2 ، و يسهر على ضمان التوازنات المالية للمؤسسة، بتحقيق أمثل تخصيص و استخدام للموارد المالية.

– مراقبة التسيير:

تهتم هذه المديرية بضمان تناسق ،مراجعة وتلخيص المعلومات المرتبطة بالتسيير التي تسمح بمراقبة فعالة لعمل المؤسسة .

تقوم وفقا لذلك، بمراقبة وتحليل مختلف حسابات الأصول و الخصوم للمؤسسة تضع وتطور إجراءات مراقبة التسيير ،وتراقب صحة المعطيات المستخدمة من قبل هذا النظام .

الشكل 4-1-5: المخطط التنظيمي للمديرية العامة



تساعد المديريات المختلفة في وضع الميزانيات التقديرية وتضع مختلف الوسائل للازمة للمراقبة كلوحات القيادة إضافة إلى المساعدة في تحليل أسباب الفروقات و تعمل على شرحها لمستخدميها. كما تقوم بدراسات اقتصادية و ملية بخصوص مشاريع التطوير و التكنولوجيا .

– مساعد الأمن :

يتحمل مسؤول الأمن على عاتقه مسؤولية ضمان و سلامة أصول المؤسسة، و هو مسؤول عن الأمن في مختلف وحدات المؤسسة، كما يعمل على تحسين أمن العمال في أماكن عملهم و كذا نظافة بيئة العمل.

– السكرتارية :

تقوم بإستقبال مختلف المكالمات الهاتفية،البريد و الفاكسات، تعالج أليا المعلومات المتعلقة بنشاط بعض المديريات كمديرية المستخدمين.

ب– تحليل مهام كل مديرية:

يشمل الهيكل التنظيمي ستة (06) مديريات ،مهامها كالتالي:

– مديرية الإدارة و الموارد البشرية:

من ضمن المهام الموكلة لهذه المديرية نجد تسيير الأفراد، الأجور و العلاقات المهنية إضافة على التكفل بالإدارة العامة.

بحيث يعمل المسؤول عن هذه المديرية على تسيير الموظفين وفق إحترام قوانين العمل المطبقة و أوامر و توجيهات مجلس الإدارة، ليتكفل بذلك باختيار العمال إدماجهم و تكوينهم إضافة إلى تسيير الترقيات و التحويلات؛ يقوم بوضع ميزانية الموارد البشرية، يضع الأجور بمراعاة تطابقها بما هو معمول به في هذا المجال.

يسهر على تحقيق احترام تشريعات العمل و القانون الداخلي للمؤسسة، و يتحمل على عاتقه كل الأعمال المرتبطة بالإدارة العامة كالوثائق المستخدمة و الأرشيف، تسيير مخزون لوازم المكتب و مواد الصيانة و كذا نقل العمال و تسيير حظيرة السيارات.

– مديرية المحاسبة و المالية:

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه المديرية في تسيير التدفقات النقدية للمؤسسة، ضمان التسجيل المحاسبي اليومي لعمليات المؤسسة، مسك الوثائق المحاسبية مراجعتها و التأكد من إلتزامها بالقواعد المحاسبية و إعداد تصريحات الضرائب. تضع خطط التمويل و تتابع حالة الخزينة إضافة إلى تغطية إلتزامات المؤسسة مع الغير كالممونين.

- مديرية التموينات و الإتصال:

مهمتها الأساسية ضمان تدفق مستمر من المواد الأولية مما يسمح بتحقيق برامج الإنتاج المسطرة والحفاظ على سمعة المؤسسة إتجاه ممونيها.

تقوم بإعداد تقارير يومية، أسبوعية و سنوية و مختلف الإحصائيات حول المواد الأولية المشتراة، تحرر و تقدم الطلبيات في الأجال المحددة و حسب الكميات اللازمة من المواد الاولية و قطع الغيار و مواد و لوازم أخرى.

تقع على مسؤوليتها إختيار مورديها و نوعية المواد المشتراة و كذا أسعارها و أجال تسليمها كما تهتم بتسيير المخزون و متابعة حركة دخول و خروج المواد، و تتحمل إضافة على ذلك مختلف عمليات العبور النقل و الجمركة للتموينات المؤسسة.

- المديـــرية التجـارية:

تتكفل هذه المديرية بتوزيع منتوجات المؤسسة عبر مختلف نقاط البيع و متابعة تتطور مختلف قنوات التوزيع، تضع إستراتيجيات في مجال الإتصال و البيع و الإشهار و تحدد الأهداف التي بإمكانها تحقيقها و تعرضها على مجلس الإدارة لمناقشتها.

كما تعمل على البحث عن أسواق جديدة، القيام بتجارب في مناطق البيع قبل طرح المنتجات الجديدة للسوق، تضع التقارير الدورية المرتبطة بالتوزيع.

- مديرية مراقبة الجودة:

لهذه المديرية دور هام في مجال مراقبة جودة المنتجات، إذ تراقب مختلف مراحل إنجاز المنتجات، تتأكد من سلامة المواد الأولية ، وكذا نوعية المنتوج النهائي،وهذا بالقيام بمختلف التحاليل المخبرية التي تسمح بالتأكد من أن التركيبة المعمول بها مطبقة و موافقة للمعايير المعمول بها في ميدان المشروبات.

لهذه المديرية دور أساسي و صلاحيات واسعة فيما يتعلق بالقرارات التي تخص عملية الإنتاج و المؤسسة ككل.

- المديـــرية التقنيـــــة:

تعتبر هذه المديرية المحرك الأساسي للمؤسسة،فهي تتكفل بوضع برامج الإنتاج من حيث الكميات الواجب إنتاجها و كذا برمجتها زمنيا.

تضمن تسيير مختلف ورشات الإنتاج :ورشـــة FLASH، ورشـــة CLAS، ورشـــة PUNCH؛ و تسهر على التوزيع الجيد للمواد الأولية بين مختلف الورشات مع التنسيق بينها بخصوص عمليات محددة كالصيانة مثلا.

تسهر على مختلف عمليات الصيانة بنوعيها الوقائية و العلاجية على أن يتم ذلك في أقصر الأجال بالنسبة للنوع الثاني، و أن لا تعطل العملية المسار الإنتاجي بالنسبة للأولى.

المبحث الثاني : دراسة المؤسسة و محيطها

سنعمد من خلال ما يأتي إلى دراسة أولا المحيط العام أو الكلي للمؤسسة، ثم ننتقل بعدها لمحيطها المباشر أو الخاص، و من ثم نتطرق إلى دراسة إقتصادية للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية.

1.2 دراسة المحيط العام:

يمكننا التعرف على أهم المكونات التالية للمحيط العام للمؤسسة:

أ- المحيط الديمغرافي:

أهم ما يميز هذا المحيط هو إرتفاع عدد السكان، إذ إنتقلت الكثافة السكانية من 28.060 مليون ساكن في 1995/07/01 إلى 30.60 مليون في 2001/01/01، مرورا بـ 30.17 مليون نسمة سنة ألفين؛ و من المرتقب أن تبلغ 31.04 مليون نسمة في جانفي 2002 [1] .

قدرت بهذا الزيادة السكانية سنة 2001 بـ 434408 شخص، بمعدل زيادة طبيعية يبلغ 1.43 ٪ سنة 2000 مقابل 1.46 ٪ سنة 1999؛ لكن بالرغم من هذه الزيادة نلاحظ إنخفاض مستمر لمعدل الولادات الذي أصبح يقارب 19.76 **‰** سنة 2000 مقابل 25.33 **‰** سنة 1995 و نفس الشيء حدث بالنسبة للمعدل الخام للولادات و المعدل الخام للوفيات، و بهذا إنتقل معدل الزيادة الطبيعية من 18.90**‰** في 1995 إلى 14.30**‰** سنة 2000.

كما نسجل إرتفاع حالات الزواج لسنة 2000 بـ 9٪ مقارنة بسنة 1999 لينتقل المعدل الخام للزواجية(taux de nuptialité) من 5.45 ‰ سنة 1995 إلى 5.84 ‰ سنة 2000. يمكن توضيح كل ما سبق من خلال الجدول أدناه.

قدر عدد السكان القادرين على العمل أو الفئة النشيطة (Population active) في شهر فيفري لسنة 2000 بحوالي 8.2 مليون شخص أي 27 ٪ من إجمالي السكان، 50 ٪ منهم أقل من

[1] http://www.ons.dz. Décembre 29/12/2001

ثلاثين سنة في حين أن 60 ٪ منهم موجودون في المنطقة الحضرية ،إذ يقدرون بـــ 4876650 شخص.

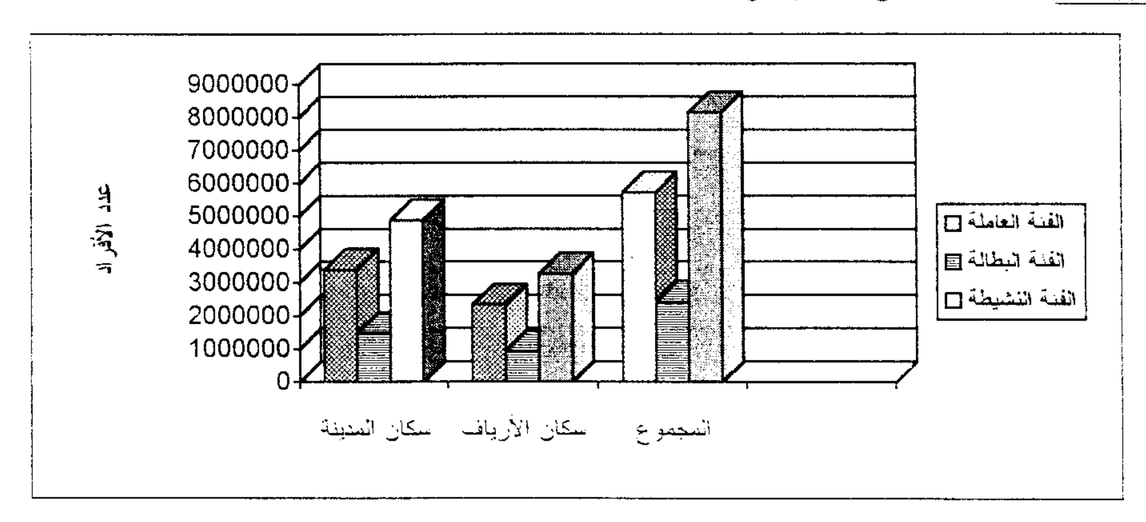
الجدول 4-2-1 :تطور أهم المؤشرات الديمغرافية بين سنتي 1995 و 2000

السنوات	الكثافة السكانية (10^6)	معدل الزيادة الطبيعية (‰)	المعدل الخام للزواجية (‰)
1995	28.060	18.90	5.45
1996	28.566	16.88	5.49
1997	29.045	16.39	5.43
1998	29.507	15.20	5.36
1999	29.950	14.60	5.45
2000	30.386	14.30	5.84

المصدر : http://www.ons.dz

يبلغ عدد الأشخاص العاملين (Population occupée) 5.8 ٪ من السكان، في حين أن عدد الأفراد بدون عمل يقارب 2427726 ساكن بمعدل بطالة يقدر بـــ29.77 ٪ من الفئة النشيطة تنقسم هذه النسبة بالتساوي بين المنطقة الحضرية و الريفية. كما قدر معدل النساء العاملات ضمن الفئة النشيطة بـــ 13.9 ٪.

الشكل 4-2-1:حالة عامة عن التشغيل و البطالة لسنة 2000 .



المصدر : http://www.ons.dz

ب- المحيط الإقتصادي :

أهم ما يميز المحيط الاقتصادي هو سعي السلطات العمومية من أجل إدماج الإقتصاد الجزائري في المنظومـــة العالميـــة من خلال التكثيف على عـــامل الشراكـــة كعرض مناقصـــات

و مزايدات بخصوص مشاريع كبرى و تشجيع الإستثمار الأجنبي ،مع إيجاد آليات لإشراك المتعامل الجزائري و الأجنبي في هذا العمل(الطرقات، الهاتف النقال،السكنات الإجتماعية و آبار البترول..).

في حين يبقى الحدث الإقتصادي الأكثر أهمية هو التوقيع الرسمي على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي ببروكسيل أواخر شهر ديسمبر سنة2001 (الذي بدأ يعمل بالعملة الأوربية الموحدة €) و الذي من شأنه أن يمهد الطريق لإنشاء منطقة للتبادل الحر أورو_متوسطية سنة 2016 بحيث يشمل هذا الإتفاق على ثلاثة (03) مجالات رئيسية هي الشراكة السياسية و الأمنية، الشراكة الإقتصادية و المالية و الشراكة الثقافية الإجتماعية و الإنسانية .

تحاول الجزائر من خلال هذا الإتفاق دعم و تعجيل مسار الإصلاحات التي شرعت بها قبل الإتفاق مع أوربا و تكيف الإقتصاد الجزائري مع متطلبات المحيط الدولي الجديد و الخروج من حالة العزلة و الجمود، مما سيهيئ المناخ للمؤسسات الجزائرية للمنافسة و الأداء الإقتصادي الحر المعتمد على المبادرة و المنافسة التجارية الحقة؛ و هذا بدوره يمهد الطريق لإنضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية (OMC).

الرهان الأساسي الذي تواجهه مؤسساتنا إذا هو ضرورة التأقلم مع الوضع الجديد المتمثل في الفتح التدريجي للسوق الجزائرية على المنتجات الأوربية، وهو ما يعني مواجهة دخول منتجات صناعية أوربية بأسعار أقل مستقبلا بالنظر إلى التعديلات التي ستطرأ على معدلات التعريفة الجمركية العالية المطبقة من قبل، و التي كانت تهدف إلى حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الشرسة.

نلاحظ من جهة ثانية أن قطاع المحروقات مايزال ببلادنا المحرك الأساسي لعملية التنمية الإقتصادية و صاحب الفضل في دخول الدولارات إلى الخزينة العمومية، و في هذا المجال نعيش حاليا بحث الدول المنتجة و المصدرة للبتول سواءا تلك المنتمية لمنظمة الـــ OPEC أو غير المنظمة،عن تحقيق الإستقرار في أسواق البترول و مواجهة إنهيار الأسعار الذي نتج عن أحداث 11 سبتمبر الأخير، و هذا بتخفيض الإنتاج مما سيخلق توازن بين العرض و الطلب.

ميزة عدم الاستقرار المرتبطة بسوق الذهب الأسود، يلزم بالإهتمام في بلادنا بكيفيـــة تطوير و ترقية الصادرات خارج البترول للحد من الإعتماد الشبه كلي لميزانية الدولة على مداخيل البترول غير المستقرة بسبب التغيرات السياسية المفاجئة.

في هذا الصدد نجد أن للقطاع الصناعي الفلاحي مكانة معتبرة في النشاط الإقتصـــادي الوطني، و هو القطاع الذي يشهد أكبر عدد من المؤسســات الخاصة و التي تعرف نمـــو متواصل، كما أن سوق المشروبات يعتبر السوق الأكثر إنفتاحا به على الإستثمارات الخارجية

الجدول 4-2-2 : مؤشرات الإستغلال للصناعات الغذائية-الفلاحية للقطاع الخاص(1999-2000)

وحدة القياس:ملايين الدينارات(دج)

البيـــان / المؤشـــرات	المشروبـــات		المجمـــوع	
	1999	2000	1999	2000
رقم الأعمـــال	194.154	304.939	9.114.246	8.570.223
القيمة المضـــافة	14.353	39.410	1.389.828	1.362.015
الإستثمـــار	1.222	233.188	1.343.568	2.786.887
التصديـرات	–	–	174.164	24.486
التموينـــات	94.160	165.685	4.456.540	5.522.657
عدد العمـال	269	337	2.524	2.700

المصدر :وزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة(PME-PMI)

مديرية الصناعات الغذائية-الفلاحية

ج- المحيط الجغرافي :

تزخر الجزائر مثلما هو معلوم بثروات طبيعية متعددة أهمها :البترول و الغاز،الرخام الفحم و الحديد. كما أنها تشمل مؤهلات مناخية و جغرافية متنوعة، إذ تختلف هذه الأخيرة كلما إنتقلنا من منطقة إلى أخرى.

إلا أن الوضعية الراهنة للبيئة في مختلف أرجاء الكرة الأرضية عموما و الجزائر خصوصا ولدت أزمة إيكولوجية بدليل التقلبات المفاجئة للمناخ و الكوارث الناتجة عنها، مما يستدعي إعادة النظر ببلادنا في العديد من الأمور خاصة طريقة تصريف النفايات و الغازات الناتجة عن الصناعات، إضافة إلى التصحر الجفاف و تدهور التنوع البيولوجي.

ولهذا السبب قـامت الجهات المعنيـة بالبيئة خلال هذه السنة بتبني مجموعـة من القوانيـن و النصوص تهدف لحماية البيئة و تهيئتها تحت شعار الملوث هو الذي يدفع، كما تم مؤخرا إنشاء المجلس الوطني للبحث العلمي في مجال المحيط و الذي يهدف إلى حماية المحيط من الأخطار التي تلاحقه.

من أهم الأخطار التي تواجه البيئة في الجزائر نجد التلوث الصناعي للجو من خلال الغازات السامة المنطلقة من المصانع، تراكم النفايات الصلبة و الخطيرة، تسريح مياه الصرف بصفة

عشوائية و إختلاطها أحيانا بقنوات توزيع المياه الصالحة للشرب، و أيضا رمي النفايات الخطيرة في الوديان و البحار(كالزئبق،الكلور،مواد سريعة الإلتهاب..).

ظاهرة أخري تجذب الإهتمام من مدة و تستدعي معالجتها في أسرع الآجال، و هي و التوسع العمراني على حساب المساحات الخضراء و الفلاحية، فالجزائر العاصمة التي كانت تشغل ماقدره 7500هكتار من الأراضي سنة 1970، قد تضاعفت مساحتها ثلاثة مرات تقريبا لتستهلك ما قدره 17000 هكتار[1].

د- المحيط الاجتماعي الثقافي:

سوق العمل ينطوي على عرض للشغل لا يزال منكمشا بفعل إستمرارية ضغوطات جد متنوعة من جهة(محدودية مناصب الشغل، المحسوبية، إنعدام شبه كلي للمعلومات أو طرق الإتصال في مجال عروض العمل ..)، وطلب للشغل يتزايد بقوة و يتسع بإستمرار جراء التحاق الشباب خريجي الجامعات و مراكز التكوين بشريحة المواطنين النشطين غير المشغلين، إضافة إلى الموظفين الذين تم تسريحهم من المؤسسات العمومية المنحلة.

فقد سجلت 121309 طلبات عمل رسمية في 1999 في حين شكلت العروض الرسمية للعمل ما نسبته 20 % منها فقط، و تم منح 24726 منصب على أن تكون نسبة 16 % من تلك المناصب دائمة و بالتالي أغلبها هي مناصب مؤقتة.

الجدول4-2-3: تطور سوق العمل بين 1990 و 1999

السنوات	طلبات العمل المستلمة	عروض العمل المستلمة	التوظيفات المحققة		
			توظيفات دائمة	توظيفات مؤقتة	المجموع
1990	229845	78783	33055	27443	60498
1991	158875	53922	19382	22837	42219
1992	170709	44815	14752	21916	36668
1993	153898	43031	15173	20258	35431
1994	142808	44205	12806	24179	36985
1995	168387	48695	11578	29886	41463
1996	134858	36768	6134	25976	32110
1997	163800	27934	5090	19740	24830
1998	166299	28192	3926	22638	26564
1999	121309	24726	3727	18650	22377

المصدر : : http://www.ons.dz

(1) www.environnement-dz.org.

من جهة ثانية يزداد هذا المحيط سلبية بتقلص القدرة الشرائية خاصة لذوي الدخل الضعيف جراء إرتفاع أسعار السلع الإستهلاكية (أسعار المنتجات الغذائية الصناعية تضاعفت بـــ8.7 مرات) بالخصوص منذ سنة 1990 الناتج عن تحرير الأسعار و رفع دعم الدولة عنها، تخفيض قيمة الدينار(1989: 1$= 7.61دج، في 1999: 1$ =66.57 دج).

ما يمكن ملاحظته أيضا هو أن هناك تغير في أنماط إستهلاك الأفراد عموما، الراجع لعدة عوامل أهمها إرتفـــاع المستوى التعليمة عن ماكان عليه من قبل، تأثير الثقافـــات الأجنبية ..الخ. و بخصوص المشروبات فهناك ميول للجزائريين في إستهلاك عصير الفواكه أو المشروبات ذات نكهة الفواكه في مكان المشروبات الغازية.

هذا يعني أن الحصـــة التي تظهـــر ضئيلة حاليـــا في الســـوق الجزائري لعصير الفواكـــه و المشروبات الثمرية ستترتفع و قد يكون ذلك على حساب المشروبات الغازية و الصودا.

2.2 دراسة المحيط الخاص للمؤسسة:

من أهم مكونات المحيط الخاص بالنسبة للمؤسسة نجد المنافسين (راجع قائمة بالملحق رقم 02)، عددهم 65 مؤسسة تنشط في مجال إنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية عبر ولاية الجزائر حسب إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 1999/10/09.

و بهدف التركيز في الفئة الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسة، وقع إختيارنا على مؤسسات موجودة ضمن القائمة التي تحصلنا عليها من مركز الإعلام الآلي للغرفة التجارية المتواجدة بساحة الشهداء بالجزائر العاصمة.

تبين القائمة ستة (06) مؤسسات في ميدان المشروبات تنشط بالعاصمة و ضواحيها و هي: حمود بوعلام، مشروبات وهيب، فلاش الجزائر، GBA الرغاية، فرويتال كوكاكولا، و ABC بيبسي، و أربعة(04) في ميدان تصبير الفواكه و الخضر من بينها نجد:NCA رويبة،ENAJUC بليدة.

سنتناول بذلك تلك التي تتقاسم و تملك أكبر حصص في سوق المشروبات، و التي تشكل خطر على مؤسسة فلاش و المتمثلة في:

أ- المعمل الجزائري للمصبرات :

المعمل الجزائري للمصبرات **N.C.A** (Nouvelles Conserveries Algériennes) مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لعائلة عثماني، تأسست بتاريخ 2 ماي 1966، مقرها الإجتماعي

بالمنطقة الصناعية بالرويبة ولاية الجزائر، يبلغ رأس مالها الإجتماعي حوالي 109.472.000 دج أما عدد عمالها فهو يقدر حاليا بـــ 370 عامل لمختلف الأصناف[1].

يتمثل نشاطها أساسا في تصنيع تحويل و تصبير مختلف الفواكه و الخضر في معلبات متعددة و مختلفة والأحجام، و هي كالتالي : التترابريك المعقم (TETRA BRICK ASEPTIQUE) لأحجام 65 مل، 200 مل، 500 مل، 1000 مل. أنابيب الألمنيوم (TUBES ALUMINIUM) 75 غ. علب معدنية (BOITES METALIQUES) 0.19،0.5،1،5 كغ. براميل معقمة(FUTS ASEPTIQUES) و قنينات زجاجية(BOCAUX EN VERRE). CANETTES 330مل.

تملك المؤسسة أربع علامات تجارية هي :

روبية (ROUIBA) ®:عصير و نكتارات الفواكه، تركيز مضاعف للطماطم و الهريسة ، المربى. صالصة (SALSA) ®: مرق الطماطم، صان آيس (SUN ICE) ®: مصاصات مثلجة، سبيرو (SPIRO) ®:مشروبات معطرة، آيس تي، PUR JUS.

ب- المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية:

مجموعة E.N.A.J.U.C هي المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية Entreprise Nationale des Jus et Conserves alimentaires ، مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أنشأت سنة 1982، يبلغ رأس مالها الإجتماعي حوالي 2.500.000 دولار أمريكي أي ما يعادل 198.550.000 دج، مقرها الإجتماعي بالمنطقة الصناعية البليدة [2].

تهتم هذه المؤسسة بإستغلال، تسيير و تطوير نشاطات إنتاج العصير و المصبرات الغذائيـــة و مشتقاتها، بحيث تنتج 50 نوع من المنتجات من بينها : العصير(Jus)، الكوثر(Nectars) و مركز الفواكه(Concentrés de fruits)، مصبرات الفواكه و الخضر(Conserves de fruits et légumes) المياه الثمرية الغازية (Eaux fruitées gazeuses).

تتكون المؤسسة من خمس(05) فروع تجمع تسعة(09) مصانع للإنتاج (Conserveries) موزعة على القطر الوطني، تقع معظمها في قلب الحقول الزراعية، كما تضم مركزا تجاريا.

بحيث نجد الفروع التالية:

البليدة وبوفاريك JUCOB ، الشلف و معسكرLA TELLOISE ، بجـــاية COJEK ، سكيكـــدة و جيجل SIJICO ، باتنة N'GAOUS بكل من نقاوس و منعة.

---

[1] المعلومات مستمدة من وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

[2] www.enajuc.entreprises-dz.com.20/09/2001.

ج- مؤسسة فيطاجو:

فيطاجو (VITA JUS) مؤسسة ذات مسؤولية محدودة حديثة النشأة، أسست في شهر أكتوبر لسنة 2000، بمبادرة من الإخوة بلفار رجال أعمال مختصين في صناعة المستخلصات العطرية (Les Aromes) منذ اكثر من عشرين (20) سنة[1]. مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية 2 ولاد عيش البليدة الجزائر.

إستفادت هذه المؤسسة مؤخرا من شهادة **ISO 9001** طبعة 2000 التي تحدد العناصر اللازمة لوضع و تسيير نظام الجودة بالمؤسسة سواءا بخصوص المنتوج أو التكنولوجية المستخدمة في صناعته[2].

للمؤسسة وحدة إنتاجية تستجيب للمعايير الدولية المعمول بها،تنتج يوميا 48.000 وحدة لـ 1 لتر و 36.000 وحدة لـــ200 ملل.

تقدم المؤسسة منتجات متنوعة تستخدم لصناعتها مواد محلية و أخرى مستوردة، تحتوي على الكميات اللازمة من الفيتامينات، تتابع و تراقب من طرف مخابر مختصة. تتمثل تشكيلة المنتجات هذه في :كوكتيل كيوي-تفاح، كوكتيل موز-برتقال، كوكتيل 9 فواكه 9فيتامينات، كوكتيل منجاة-مندرين، كوكتيل برتقال متعدد الفيتامينات، كوكتيل تفاح-خوخ.

د- ABC بيبسي الجزائر:

شركة Pepsi-cola International (PCI) مؤســــة متعددة الجنسيـــات غنيــة عن التعــريف، مختصة في ميدان المشروبات الغازية، تواجدها في الجزائر كان من خلال عقد شراكة أبرم سنة 1995 مع مجموعة مهري في شكل مؤسسة مختلطة خاصة (Sarl) تحت إسم: ATLAS BOTTLING CORPORATION إختصارا "ABC" مقرهــا الاجتماعي بالمنطقــة الصناعية الرويبة [3] .

تمثل بذلك هدف هذه المؤسسة المختلطة في إنتاج و تسويق بعض منتجات المؤسسة الأم عبر كل التراب الوطني: PEPSI_COLA ,MIRINDA CITRON ,MIRINDA POMME ,MIRINDA ORANGE 7 UP، و الحصول بذلك على حصة سوق معتبرة، و كانت البداية الفعلية لطرح المنتوجات على المستهلكين في شهر جوان 1998.

---

(1) http://www.vitajus.com

(2) ALGERIE ENTREPRISE .la Revue algérienne de l'Economie et de l'Entreprise .PME-PMI QUEL DEVENIR ?.Nov/Déc 2001 n°1 .Ahmed kateb. kalima Editions .Alger.p13.

(3) Houmel .T & Boulkaboul .A .ANALYSE PREVISIONNELLE DES VENTES DES BOISSONS GAZEUSES :Cas PEPSI.Memoire de fin d'etudes en statistique.INPS.juin2000.

إستخدمت المؤسسة ثلاثة أنواع من التعبئة في أحجام مختلفة هي :قارورات زجاجية(100 سل و 30 سل)، PET (1 لتر و 2 لتر) و علب من نوع Cannettes للمنتوجات الأربعة.

للمؤسسة ثلاثة قنوات للتوزيع(03) توزيع مباشر يغطي محافظة الجزائر الكبرى بفضل أسطول شاحناتها الزرقاء،توزيع غير مباشر بفضل موزعين و مودعين للولايات المجاورة للعاصمة، أما باقي التراب الوطني فيغطى من قبل تجار الجملة.

إطلاق منتوجات بيبسي في الجزائر كان مدعم بحملة إشهارية بملايين الدولارات، مثلما هو الشأن بالنسبة لجارتها كوكا_كولا، و من بين ما شملت هذه الحملة نجد: مختلف وسـائل الإتصـال، لافتات و ملصقات ضوئية في الطرق السريعة و المناطق السكنية، مبردات و وسائل عرض المنتوجات في المتاجر، ألبسة و أدوات مختلفة، عمليات رعاية (Sponsoring) لتظاهرات رياضية و ثقافية..الخ.

هـ- فرويتال كوكاكولا:

فرويتال كـوكاكولا مؤسسـة ذات الصيت العالمي، تتمثل أهم منتجـات الشركة المنتجـة و المسوقة في الجزائر في :كوكاكولا، فآنتا (ذوق برتقال، ليمون، فريز)، سبرايت.

تعمل الورشات الإنتاجية للمؤسسة 24سا/24سا، بطاقة إنتاجية تقدر بـ:

18000 canettes/سا، 6000 قارورة بلاستيكية/سا، 40000 قارورة زجاجية 30 سل /سا 24000 قارورة زجاجية 1 ل/سا.

تركز هذه المؤسسة بصفة كبيرة على سياسة التسويق، مستخـدمة في ذلك مختلف أدواتها و بصفة خاصة نجد الإشهار، نزهات مدرسية للتلاميذ، ترقية المبيعـات، المشـاركة في حصص و تظاهرات متنوعة ثقافية و رياضية ..الخ

عالميا قامت شركة كوكاكولا الأم سنة 1960 بشراء Minute Maid corporation أحد أهم منتجي الحمضيات، و هذا بإرادة منها في التنويع في مجال عصير الحمضيات و مشروبات عصير الفواكه.

تعد مؤسسة Minute Maid Company المؤسسة الاولى عالميا لتسويق مشروب الفواكه و النكتارات عبر العالم، علامتها الأساسية Minute Maid و التي تحتوي على أكثر من 12 نكهة مختلفة، و هي بهذا تقدم للمستهلك أوسع اختيار ضمن مختلف منتجات المؤسسة الأم(برتقـال تفاح، ليمون هندي..)[1].

---

[1] http://www.coca-cola.fr .20/09/2001.

Minute Maid مصنوع 100% من الفواكه،وهذا ما جعل الإقبال عليه كبير من قبل المستهلكين ففي فرنسا مثلا تستهلك 200000 علبة يوميا ،في حين يستهلك أكثر من 6 مليون لتر في العالم.و هذا ما يشكل خطر محتمل على السوق الوطني للعصير في حالة تقرير مؤسسة فرويتال كوكاكولا توزيع المنتوج في الجزائر.

و- مجمع مشروبات الجزائر:

ينجم مجمع مشروبات الجزائر GBA (Groupe Boissons d' Algérie)عن جمع ثلاث مؤسسات عمومية هي: المياه المعدنية بوسط الجزائرEMAL، مياه معدنية بسعيدة EMIS، مياه معدنية بباتنة EMIB[3] ، شكله القانوني EURL/EPE.

يتكون هذا المجمع من 11 فرع، كل منها متخصص في ميدان معين، إذ نجد فروع المياه المعدنية(المياه المعدنية لسعيدة، المياه المعدنية لباتنة، المياه المعدنية لموزاية و المياه المعدنية لابن هارون)، فروع المشروبات الكحولية و الغازية(بوهران، عنابة، الحراش و الرغاية) و فروع المشروبات الغازية(ببسكرة و قسنطينة).

تتمثل المهام المسندة لمجمع مشروبات الجزائر في إنتاج توزيع و تسويق المياه المعدنية و جميع المشروبات الكحولية و غير الكحولية و إضافة إلى ذلك يتمتع هذا المجمع بوحدة رغاية لإنتاج المستخرجات العطرية النكهية (Les extraits aromatiques) المستخدمة في صناعة المشروبات المرطبة.من بين أصناف النكهات المنتجة نجد : عطر كولا،عطر التفاح البرتقال الليمون الرمان و الأناناس، النعناع طونيك و بيتر.

بخصوص المشروبات الغازية فالمجمع يتكون من ستة(06) فروع مختصة في تعليب مختلف أنواع الصودا ، التي تعبأ داخل قارورات زجاجية ذات حجمين مختلفين25 سل و 75 سل،بحيث تنتج عدة منتجات منها: Sania, Faws , Frudor Jet-Cola, Bitter, Nachta Tonic .

---

[3] المعلومات مستمدة من منشورات للمؤسسة قدمت خلال المعرض الأخير للصناعات الوطنية المقام بقصر المعارض.

يمكننا من خلال العرض المقدم حول أهم منافسي المؤسسة، الخروج بالنقاط التالية:

- يشترك معظم منتجي المشروبات في الجزائر في خاصية واحدة، وهي أنهم مؤسسات عائلية. مع العلم أن الإقتصاد الجزائري كان يتصف بهذه الصفة قبل الإستقلال.

- حتى وإن كانت المؤسسات المذكورة تحتل أكبر حصص في السوق الوطني للمشروبات، إلا أن هناك مالا يقل عن 1415 منتج في الجزائر ككل.

- تتمركز نسبة كبيرة منهم في الولايات الواقعة بشمال الوطن، المتصفة بكثافة سكانية أكبر عن باقي المناطق و بوجود منابع للمياه المعدنية.و تأتي الجزائر العاصمة على رأسها بـــ 126 منتج، تليها ولاية باتنة بـــ 89 منتج، ثم تبسة بـــ 70 منتج.

- يتعلق الأمر بالنسبة لجل هؤلاء المنتجين أي ما يقارب 1014 منتج، بمؤسسات ذات شخصية مادية تملك سجل تجاري، منتوجاتها ليست ذات نوعية رفيعة، بدون علامة تجارية ولكنها منخفضة الثمن.

- تكمن قوة المؤسسات الأمريكية الموجودة في الجزائر، في القوة المالية للمؤسسة الأم و كذا كفاءاتها التسييرية (بالخصوص التسويقية). كما أن قيمة العملة الأمريكية تزيد من تلك القوة فكل دولار مستثمر من قبل تلك الشركات يقابله حوالي 70 دينار جزائري، مما يصعب من قدرة المؤسسات الوطنية على الصمود أمامها.

- إحتفظت مؤسسة حمود بوعلام بزبائنها و حصصها في السوق، بإعتبارها رمزا للحيـــاة و الثقافة العاصمية، فالإختيار قائم بين بيبسي و كوكاكولا لكنه غير ذلك بالنسبة لسيلكتو مثلا و المنتوجات الأخرى.

- يشهد قطاع المشروبات على غرار القطاع الغذائي الصناعي ككل، تزايد العمالة أو التشغيل به، فالبرغم من تألية المسار الإنتاجي، إلا أن هناك خلق للطلب على تخصصـــات و مهن ذات كفاءة محددة (تقنيين متعددي الإختصاصات، مخبريين، عمال تنظيف مؤهلين..).

بحيث أن عدد اللعمال بين 1999 و 2000 كان في المؤسسات على الترتيب التالية كمايلي: NCA 398-370 عامل، حمود 198-258 عامل، فلاش الجزائر 524-527 عامـــل كوكاكولا 2305-2600 عامل، ABC بيبسي الجزائر 454-454، سيدي الكبير 40-109 عامل[1].

---

[1] معلومات مستمدة من وثائق خاصة بمديرية الصناعات الغذائية الفلاحية لوزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

- تعمل المؤسسات المنافسة مباشرة لمؤسسة فلاش في قطاع عصير الفواكه و المشروبات الثمرية، على تماثل منتجاتها مع المقاييس العالمية، حتى تتمكن من الصمود و الإندماج بقوة في الاسواق الخارجية. بحيث نجد أن كل من NCA و فيطاجو قد تحصلت على شهادة إيزو 9000 من طرف شركة التأهيل الكندية Samson/Belair/Deloitte et Touche Inc [1].

- كما تحاول هذه المؤسسات على تجديد و تحسين تكنولوجية تصبير المواد الفلاحية الغذائية، بهدف عرض منتجات ذات نوعية رفيعة صحية و لذيذة.

- تتحكم المؤسسات الأجنبية التي حطت بالسوق الوطنية في عاملين أساسين هما :قنوات التوزيع التي تغطي مختلف مناطق الإستهلاك و هذا بفضل أسطول الشاحنات التي تملكها المؤسسات و الحاملة لعلامتها و التي تدل علة قوتها، و ثانيا سياسة الترويج المستمدة من ثقافة و عادات المجتمع الجزائري و في نفس الوقت تلبي إحتياجات حقيقية للمستهلكين (بخصوص ترقية المبيعات) و التي تدل على كفاءة دراسات السوق التي تقوم بها تلك الشركات.

3.2 تشخيص إقتصادي للمؤسسة

للتعرف على مردودية المؤسسة و مكانتها في قطاعها بسهولة، سنقوم بتقسيم هذه الأخيرة على أساس أنواع المنتجات، إذ لا يمكن القيام بدراسة شاملة لها (كل المنتجات، المنـــاطق الجغرافية، الزبائن)، نظرا لقلة المعلومات و عدم توفرها كما أنها تتطلب وقت معتبر للتمكن من جمعها.

لهذا السبب تم اختيار دراسة حسب المنتجات، مع التركيز على المشروبات، لأن المؤسسة بدأت سياسة تنويع منتجاتها بدءا من سنة 2001، و المعلومات المتوفرة للسنوات السابقة ترتبط كلها بالمشروبات بأنواعها الثلاثة (Clas ,Punch ,Flash).

سنقوم فيمايلي بتحليل مالي لنتائج السنوات الماضية أي من سنة 1996 إلى سنة 2000 من خلال دراسة مختلف النسب المالية (السيولة، الاستقلالية المالية، رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة، المردودية، القدرة على التسديد ، الخطرالمالي..الخ). مما يمكن من الحصول على نظرة اقتصادية شاملة عنها.

---

[1] ALGERIE ENTREPRISE .la Revue algérienne de l'Economie et de l'Entreprise .PME-PMI QUEL DEVENIR ? Nov/Déc 2001 n°1 .Ahmed kateb. kalima Editions .Alger. p15.

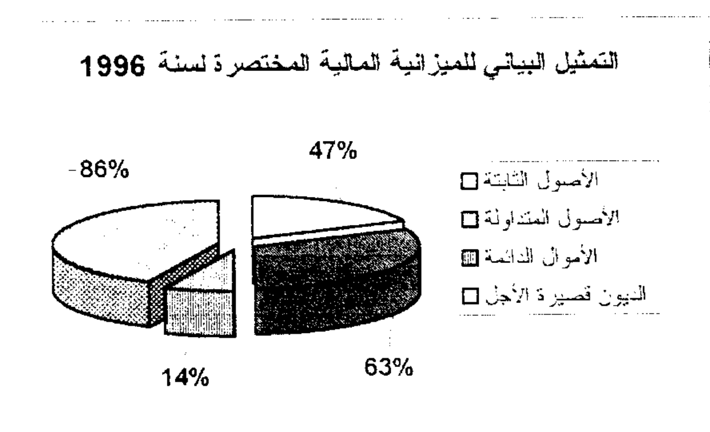
أ- عرض الميزانية المالية:

بعد القيام بالتعديلات و التصحيحات اللازمة على الميزانيات المحاسبية للمؤسسة (المرجع رقم 02) و إعادة ترتيب مختلف عناصرهـا حسب مبدأي السيولـة و السنوية بالنسبة للأصـول و الإستحقاقية و السنوية بالنسبة للخصوم، يمكننا عرض و تقديم الميزانيات المالية المختصرة (التي سنعتمد عليها في دراسة التحليل المالي) و تمثيلها البياني للسنوات الأربعة كما يلي:

الشكل 4-2-2: الميزانيات المالية للمؤسسة بين 1996-2000

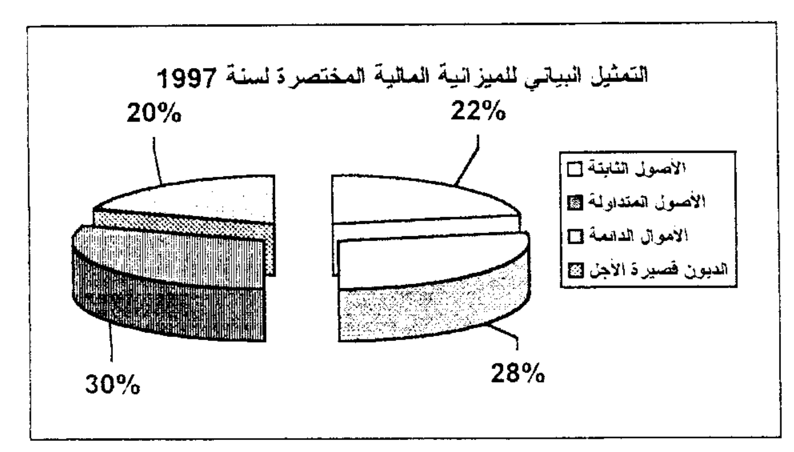
1996

الأصول الثابتة: 49896887.31		الأموال الدائمة: 18737814.97
الأصول المتداولة 83338105.7	S: 51197708.87	الديون قصيرة الأجل: 114497178.03
	R: 36317354.3	
	D: 4176957.47-	
133234993.01		133234993.01



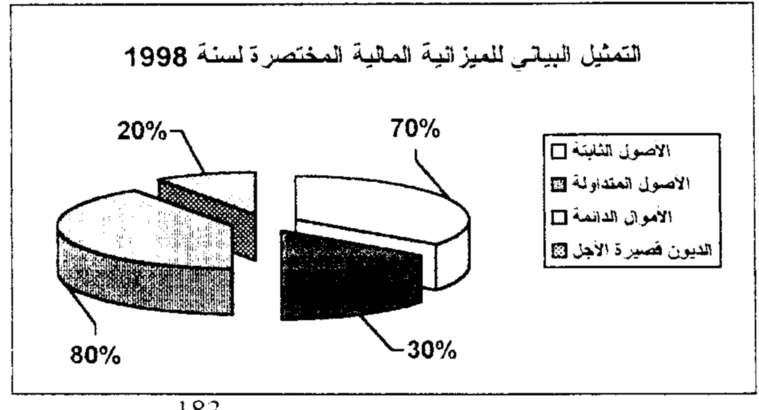
1997

الأصول الثابتة: 90432084.24		الأموال الدائمة: 123343836
الأصول المتداولة 113253656.9	S: 19873846.62	الديون قصيرة الأجل: 80341905.23
	R: 58504229.43	
	D: 34875580.85	
203685741.18		203685741.18

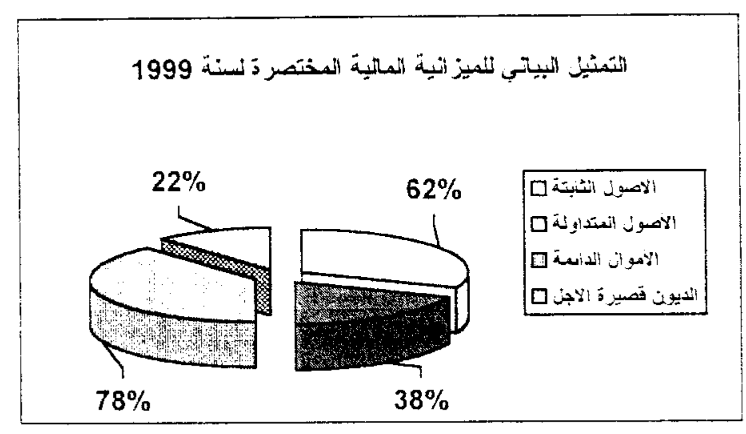


1998

الأصول الثابتة: 322129233.47		الأموال الدائمة: 371760857.8
الأصول المتداولة 137631432.5	S: 33306940.80	الديون قصيرة الأجل: 87999808.48
	R: 103876552.5	
	D: 447939.65	
459760666.37		459760666.37

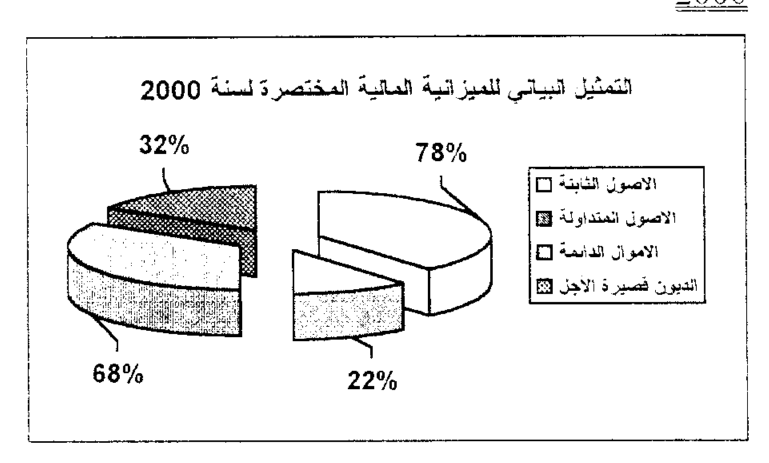


<u>1999</u>



الأصول الثابتة: 323844796.97		الأموال الدائمة: 402901885.5
الأصول المتداولة 197805703.7	S: 112193183.1	الديون قصيرة الأجل: 118748615.2
	R: 84671858.38	
	D: 940662.22	
521668500.74		**521668500.74**

<u>2000</u>



الأصول الثابتة: 705225342		الأموال الدائمة: 613822386.7
الأصول المتداولة 204266155	S:47913061	الديون قصيرة الأجل: 295669110.3
	R:153800433	
	D:2522661	
909491497		**909491497**

ب- <u>المحور الأول:</u> حساب نسب الوضعية

أول ما يمكن ملاحظته من خلال هذه النسب هو تزايد إستخدامات المؤسسة طويلة الأجل أي إستعمال الأموال في شكل أصول ثابتة، مما يدل على أن المؤسسة إنتهجت سياسة إستثمارية و هذا بدءا من سنة 1997 [(1)].

<u>الجدول 4-2-4</u> : نسب الهيكلة

النسبة[(2)]	العبارة الحسابية	1996	1997	1998	1999	2000
نسب الهيكلة	الأصول الثابتة / Σ الأصول	0.3745	0.4439	0.7006	0.6208	0.7754
	الأصول المتداولة / Σ الأصول	0.6254	0.5560	0.2993	0.3791	0.2245
	الأموال الدائمة / Σ الخصوم	0.1406	0.6055	0.8085	0.7723	0.6749
	الديون قصيرة الأجل / Σ الخصوم	0.8593	0.3944	0.1914	0.2276	0.3250

المصدر : الميزانيات المحاسبية للمؤسسة

---

(1) حيث استفادت المؤسسة منذ سنة 1997 من التسهيلات الجبائية من وكالة ترقية و دعم الاستثمارات(APSI).

(2) Dominique. p-p. LA GESTION FINANCIERE EN 12 QUESTIONS DE COURS. Ed d'organisation. paris. 1996. P60.

من جهة ثانية، نسجل تزايد الأموال الدائمة بالنسبة للديون قصيرة الأجل من 1996 إلى 1998، مما يتناسب مع زيادة الأصول التي تفوق السنة بالمؤسسة، فتمويل هذه الأخيرة كان من خلال أموال دائمة مما يحقق قاعدة أساسية في التوازن المالي الأدنى.

إرتفاع الأصول الثابتة يقابله إنخفاض في الأصول المتداولة التي تتناسب في تناقصها مع إنخفاض الديون قصيرة الأجل، في حين أن هذه الأخيرة أقل قيمة من الأولى مما يدل على وجود إحتياجات رأس مال عامل موجبة.

شهدت سنة 1999 تغير للوضعية، بحيث أن التغيير في الأصول المتداولة و كذا الأموال الثابتة كان أقل مقارنة بالتغيير الذي حدث في الإستخدمات و الديون ذات المدى القصير.

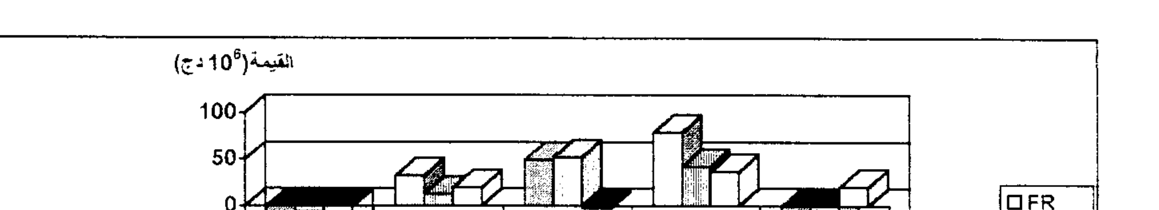
تعود الوضعية إلى ما كانت عليه سنة 2000 بالنسبة للأصول، في حين تبقي على ما هي عليه بالنسبة للموارد الدائمة و الديون قصيرة الأجل، بحيث تشهد الأولى إنخفاض نسبي مع إرتفاع الثانية.

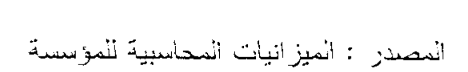
حساب مؤشرات التوازن المالي بإمكانها توضيح الفكرة، وهي ممثلة في الجدول الموالي.

ج- المحور الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي

سنقوم فيما يلي بحساب كل من رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل و كذا الخزينة للوقوف على طبيعة العلاقة الموجدة بين استخدامات المؤسسة و موارد التمويل التي بحوزتها.

الشكل4-2-3 : تطور مؤشرات التوازن المالي بين سنوات(1996-1999)




المصدر : الميزانيات المحاسبية للمؤسسة

- المؤشر الأول : رأس المال العامل (Fonds de Roulement)

رأس المال العامل(FR) = الأموال الدائمة– الأصول الثابتة

= الأصول المتداولة– الديون قصيرة الأجل

الحالة الأولى FR> 0 : لسنوات 1997، 1998، 1999

رأس المال العـــامل الموجب يعني وجود فائض في الأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتـــة، يمكن استخدامه لتمويل إحتياجات أخرى للمؤسسة (جزء من الأصول المتداولة)، و هو بهذا يشكل ضمان للسيولة داخل المؤسسة.

تعتبر هذه الحالة بالنسبة لمؤسسة إنتاجية حالة عادية، لأن هذه الأخيرة تهدف إلى تفادي عدم التأكد المرتبط بتمويل أملاكها الأساسية (آلات و معدات..)؛ فهي العنصر الرئيسي للإنتاج ولهذا وجب تمويل هذه الأصول بصفة دائمة و أكيدة.

الحالة الثانية FR < 0: لسنوات 1996، 2000

نحن أمام حالة عجز في رأس المال العامل(IFR)، سلبية رأس المال العامل تعني أن المؤسسة تقوم بتموين جزء من الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل و هنا يوجد إختلال بين الإستخدامات المتميزة بكونها طويلة الأجل و الإستحقاقات التي تتصف بقصر الآجال.

هذه الحالة ليست دائما سيئة، فمؤسسة فلاش الجزائر في مرحلة إستثمار، و بالتالي فهناك ارتفاع للأصول الثابتة بصفة معتبرة، بحيث إنتقلت من 323844796.97 دج سنة 1999 إلى 705225342 دج سنة 2000، أي بضعف القيمة.

في حين أنه يمكن أن لا يتصاحب هذا الإرتفاع في الأصول الثابتة بنفس الإرتفاع في مواردها الدائمة التي شهدت نمو أقل نسبيا، بحيث إنتقلت من402901885.5 دج سنة 1999 إلى 613822386.7 دج سنة 2000.

ستتحسن هذه الحالة و تتعدل بنفسها لأن:

زيادة الأصول الثابتة ⇦ زيادة الآلات ⇦ إرتفاع الإنتاج ⇦ إرتفاع المبيعات

⇩

إمتصاص العجز في رأس المال العامل ⇦ زيادة الأموال الدائمة ⇦ زيادة الأرباح ⇦ إرتفاع رقم الأعمال

فإذا لم يحدث ذلك، ووجدت المؤسســـة نفسهـــا أمام عجز رأس مـــال عـــامل لمدة طويـــلة، فالوضعية هنا خطيرة لأن تمويل الأصول و التي هي ركيزة المؤسسة يتم عشوائيا.

▪ المؤشر الثاني : إحتياجات رأس المال العامل (Besoins en Fonds de Roulement)

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال(BFRE)= (المخزونات+الزبائن)- الموردون

الحالة الأولى BFR> 0 : لسنوات 1997، 1998، 1999

إحتياجات دورة الإستغلال أكبر من الموارد، وهذا ما تتميز به عادة المؤسسة الإنتاجية فالمخزونات معتبرة (المنتجات التامة الصنع ما لم تباع فهي تشكل عبئ على المؤسسة من حيث مصاريف تأجير المكان و الكهرباء ..الخ)، الحقوق بدورها مهمة (تضم قيم كبيرة تساوي إلى تكلفة الإنتاج+تكاليف التوزيع+الهامش) و هذا بالنظر لسياسة المؤسسة اتجاه زبائنها، و هذا ما يولد احتياجات مهمة بدورها.

الحالة الثانية BFR < 0 : لسنوات 1996، 2000

نسجل فائض في الموارد قصيرة الأجل مقارنة بالإحتياجات، فمن جهة تسجل سنة 2000 ديون موردون كبيرة تقدر بـ 86506948 دج مقابل 30241821.03 دج سنة 1999 و هذا بالنظر للسياسة التي يتعامل بها الموردون مع مؤسسة فلاش(بإعتبار الكميات معتبرة و بالنظر لقدرة المؤسسة على تسديد ديونها).

▪ المؤشر الثالث : الخزينة (Trésorerie)

الخزينة(TR) = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

الحالة الأولى Tr > 0 : لسنوات 1997 ، 1999، 2000

الخزينة موجبة فالفائض في رأس المال العامل يغطي إحتياجات دورة الإستغلال .

الحالة الثانية Tr < 0 : لسنوات 1996، 1998

الخزينة سالبة و بالتالي فالمؤسسة في عجز في توفير السيولـــة مقـــارنة بالديون المستحقـــة، و هي بهذا قد تكون عاجزة عن تحقيق القدرة على الوفاء في الأجال القصيرة. إلا انه عادة ما نجد أن المؤسسة تلجا للتسهيلات تمنحها إياها البنوك لتغطية مشترياتها خاصة مع الخـــارج، و هذا نظرا لكثرة تعاملات المؤسسة مع البنك و مصداقيتها.

هذه الملاحظات تبقى نسبية إلى حين التعرف على مـــدة دوران كل من الاصـــول المتداولة و الديون قصيرة الأجل.

د- الهيكلة المالية للمؤسسة :

التحليل من خلال مؤشرات التوازن المالي سمح بالحصول على نظرة عامة بخصوص الصحة المالية للمؤسسة، التي أظهرت تحسن رأس المال العامل و إمكانية تغطيته لإحتياجات دورة الإستغلال. وللتدقيق أكثر سنحاول تفسير النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول 4-2-5 : نسب الهيكلة المالية

النسبة[1]	العبارة الحسابية	1996	1997	1998	1999	2000
نسبة تمويل الأصول الثابتة بالأموال الخاصة	الأموال الخاصة/الأصول الثابتة	0.3755	1.3639	0.6829	0.8296	0.5793
الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ الموارد الدائمة <= 0.5	1	1	0.5917	0.6633	0.6656
	الأموال الخاصة/Σ الخصوم <= 1/3	0.14	0.6055	0.4785	0.5123	0.4492
القدرة على التسديد	الديون ط.م الأجل / طاقة التمويل الذاتي(*)	/	/	1.3505	1.4067	0.8968
السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	0.7278	1.4096	1.5639	1.6657	0.6908
السيولة الحالية	المتاحات /الديون قصيرة الأجل	/	0.4340	0.0050	0.0079	0.0086

المصدر : الميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الأموال الدائمة المتاحة للمؤسسة كافية لتغطية الاستثمارات و هذا بداية من 1997، بحيث تشكل الأموال الخاصة أكثر من نصف هذه القيمة مما يدل عن قلة تبعية المؤسسة للغير.

تسمح نسبة الإستقلالية المالية بالتعرف عن ما إذا كانت المؤسسة قد استفادت بقروض كبيرة و هل هذا يشكل خطر عليها، الوضعية المالية للمؤسسة حسنة فبإمكانها الاعتماد على أموالها الخاصة لتسديد ديونها ط.م الأجل.

تمكن نسبة القدرة على التسديد من معرفة إمكانية المؤسسة من تغطية إقتراضاتها بإستخدام طاقة التمويل الذاتي و التي مصدرها نتيجة الدورة التي حققتها المؤسسة، من المفروض أن تكون هذه النسبة أقل ما يمكن، فطاقة التمويل الذاتي تسمح بتمويل الإستثمارات، تعويض المساهمين و ليس فقط لتسديد الديون المالية.

قدرت هذه النسبة سنة 1999 بـ 1.40% بمعني أن الإقتراضات طويلة و متوسطة الأجل تساوي 1.5* CAF، ونظرا لكون طاقة التمويل الذاتي تنتج مرة في السنة، فالأمر يتطلب دورتي إستغلال لتغطية الإقتراضات لهذه السنة.

---

(1) Dominique. p-p. LA GESTION FINANCIERE EN 12 QUESTIONS DE COURS. Ed d'organisation. paris. 1996. P61.

(*) la CAF : تتكون من الاهتلاكات و كل أو جزء من المؤونات و كذا النتيجة الصافية بعد الضريبة (قبل توزيع الأرباح)

تسمح نسب السيولة بالتعرف على قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل بعد أن تعرفنا على مصير الديون طويلة الأجل، السيولة الحالية تجيب عن مدى إمكانية الأموال المتاحة من تمويل الديون قصيرة الأجل، في الواقع هذه النسبة أقل من 1 و إلا كان ذلك دليل على تجميد أموال المؤسسة بدون فائدة و هذا ما يتحقق للمؤسسة، إلا أنها منخفضة جدا و لا يمكن الإعتماد عليها لتغطية إلتزاماتها التي تحل آجالها قريبا.

لهذا من الضروري التعرف على السيولة العامة المتوفرة و نسبة الإعتماد عليها في ذلك، بالنسبة للمؤسسة تقارب هذه النسبة 90 % أي أن الأموال المتاحة إضافة للقيم القابلة للتحقيق و تلك الموجودة في شكل مخزونات بإمكانها تغطية الديون القصيرة الأجل بعد تحويلها لسيولة لكن ليس كلية.

على أن تراعي المؤسسة الفرق الزمني الموجود بين مدة تحصيل الحقوق و مدة إستحقاق الديون حتى لا تلجأ للسحب على المكشوف(decouvert bancaire) و التي تزيد من الديون المرتبة على المؤسسة. الوضعية المالية عموما حسنة بالنسبة لمؤسسة، و هذا بالرغم من أنها في فترة توسعية.

هـ- النشاط و الإنتاجية:

الجدول 4-2-6 : نسب النشاط و الإنتاجية

النسبة[1]	العبارة الحسابية	1996	1997	1998	1999	2000
تطور رقم الأعمال	رقم الأعمال(ن) – رقم الأعمال(ن-1) / رقم الأعمال(ن-1)	1.2059	1.0316	0.5436	0.1096	0.1844
معدل نمو المؤسسة	القيمة المضافة(ن)–القيمة المضافة(ن-1)/ القيمة المضافة (ن-1)		1.7446	0.2858	0.0704	0.5443
الإنتاجية الإجمالية	القيمة المضافة/الإنتاج(*)	0.2458	0.3321	0.2766	0.2669	0.3480
إنتاجية اليد العاملة	القيمة المضافة/العمال	253986.7	554158.8	499746	458817.3	586226.2
إنتاجية وسائل الإنتاج	القيمة المضافة /الاستثمارات الإنتاجية الخام	2.8402	0.3355	0.6329	0.6055	0.6929
توزيع القيمة المضافة	مصاريف المستخدمين/القيمة المضافة	0.3523	0.1995	0.2952	0.3603	0.2556
	مخصصات الاهتلاك/ القيمة المضافة	0.0358	0.0219	0.1289	0.1612	0.1521
	أعباء مالية/ القيمة المضافة	0.0299	0.0649	0.0791	0.0662	0.0583
	ضرائب و رسوم/ القيمة المضافة	0.0799	0.0080	0.0050	0.0004	0.0062

المصدر : جداول الحسابات و النتائج للمؤسسة

[1] Dominique. p-p. IBID. P(62-63).

(*) الانتاج = الانتاج المباع + الانتاج المخزن + انتاج المؤسسة لنفسها.

تشهد المؤسسة نمو خلال السنوات الأربعة بدليل تطور كل من رقم الأعمال و القيمة المضافة، إلا أن درجة النمو المسجلة تناقصت خاصة خلال سنة 1999، مما يستدعي البحث عن الأسباب التي أدت على ذلك، هل هو راجع لإرتفاع أسعار مواد الموردين، أو إستخدام مواد أخرى في الإنتاج..الخ، لتعود لإرتفاع في سنة 2000.

الإنتاجية الإجمالية في حدود 30% وهذا يعني أن قيمة الإستهلاكات الوسيطية مهمة في المؤسسة ،يجب أن تقارن هذه النسبة مع مؤسسات القطاع للتعرف عن حقيقتها؛ نفس الشيء بالنسبة لإنتاجية اليد العاملة و الآلات و المعبرة عن الثروة المنتجة لكل منهما، في حين أن إنتاجية الآلات بقيت نفسها نجد أن إنتاجية اليد العاملة تراجعت قليلا لتعود لقيمتها الأولى.

تسمح القيمة المضافة بتعويض كل الأعوان المتعاملين مع المؤسسة(عمال، مساهمين..) إيجاد النسب المختلفة لتوزيع القيمة المضافة تسمح بالتعرف على أهم العناصر المؤثرة على نتيجة المؤسسة، و التي في حالة إنخفاض مردودية المؤسسة يمكن التأثير عليها. إلا أن كل الأهمية تكمن في مقارنتها مع مؤسسات تنتمي لنفس قطاع النشاط و تتكون من نفس النسيج الإنتاجي للمؤسسة.

تغطي القيمة المضافة للسنوات الأربعة مختلف الأعباء، و لقد بلغت حصة مصاريف المستخدمين 25% من القيمة المضافة سنة2000، وهي أكبر نسبة من بين عوامل الإنتاج الأخرى.

و- المردودية:

الجدول 4-2-7 : نسب الهيكلة المالية

النسبة	العبارة الحسابية	1996	1997	1998	1999	2000
تطور نتيجة المؤسسة	النتيجة الصافية(ن) - النتيجة الصافية(ن-1) / النتيجة الصافية(ن-1)	/	12.112	(0.204)	(0.097)	1.2888
المردودية التجارية	الفائض الخام للإستغلال[*] /رقم الأعمال	0.1395	0.2632	0.1936	0.1706	0.2569
المردودية الإقتصادية	الفائض الخام للإستغلال / Σ الأصول	0.2727	0.6833	0.3438	0.2962	0.3030
المردودية المالية	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	0.4257	0.8480	0.3783	0.2812	0.4210

المصدر : جداول الحسابات و النتائج للمؤسسة

تقيس نسب المردودية مدى فعالية إستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، بعبارة أخرى تقيس لنا العائد من استخدام الموجودات.

بالنسبة لمعدل تغير نتيجة الدورة، فبالرغم من إرتفاع رقم الأعمال خلال السنوات الأربعة، تشهد نتيجة المؤسسة تناقص بين سنتي1998 و 1999 مقارنة بسابقيها، من الضروري

[*] الفائض الخام للإستغلال = القيمة المضافة - (مصاريف المستخدمين + الضرائب و الرسوم).

البحث هنا عن أسباب هذا التناقص بفضل أولا وضع نظام للمحاسبة التحليلية الذي يقيس مردودية كل منتوج على حدى، و أيضا مراقبة التكاليف و الأعباء المرتبطة بكل حساب من حسابات النتيجة لمعرفة تلك التي تشهد إرتفاع يفوق زيادة رقم أعمال المؤسسة و بالتالي العمل على التقليل منه مستقبلا.

تحسنت مردودية المؤسسة خلال سنة 2000، سواءا الإقتصادية التجارية أو المالية إلا أن هذا لا ينفي ضرورة التعرف على المردودية الحقيقية للمنتجات، و من الواجب أيضا التعرف عن قيمتها للسنة المقبلة لإعطاء حكم جيد.

سمحت عملية جمع الأرقام الخاصة بالدراسة الاقتصادية للمؤسسة، بالقيام بتقييم عام بخصوص المؤسسة التي من الواضح أنها لا تواجه مشاكل في الوقت الحاضر، لكنها أوضحت أن نقص في نظام المعلومات الحالي (عدم القدرة على معرفة المردودية حسب المنتجات) مما يمثل أولوية لعمل مراقب التسيير في المستقبل بمعنى وضع نظام معلومات يسمح بالحصول على المعلومات الضرورية لتقييم نشاط المؤسسة.

المبحث الثالث : إقتراح كيفية لإقامة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة

1.3 تقديم نتائج التشخيص الإقتصادي:

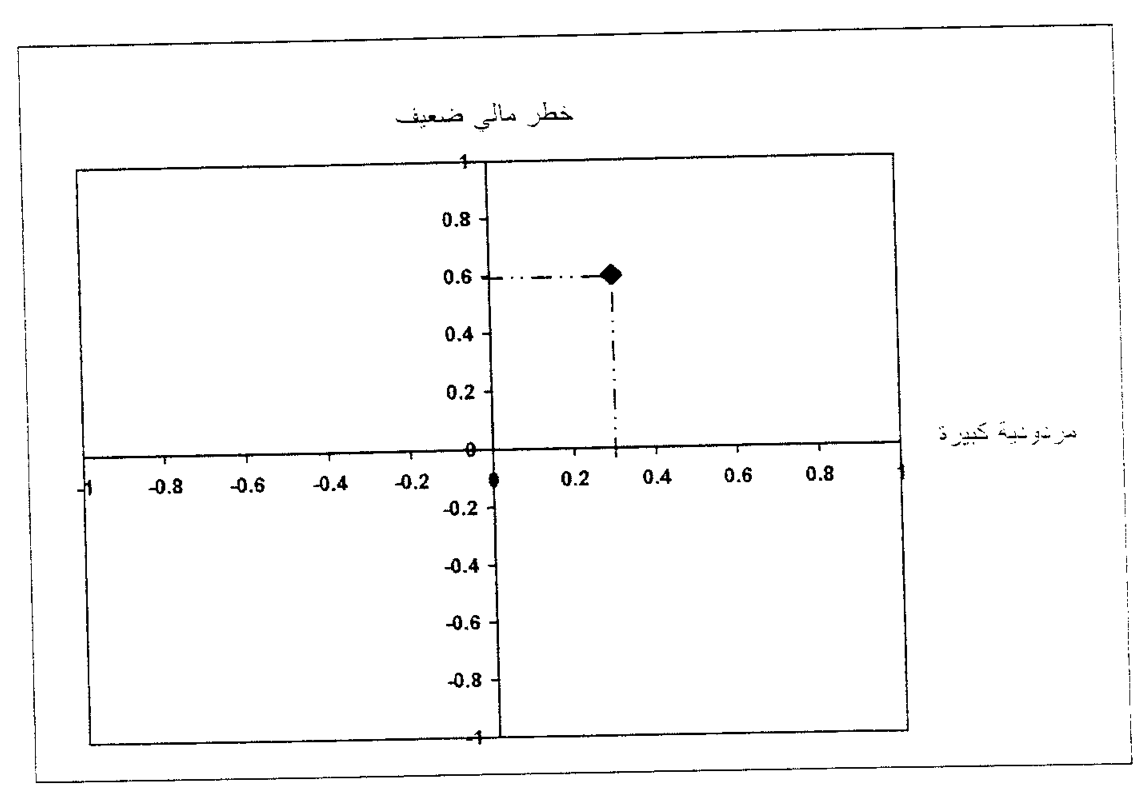
سنحاول من خلال ما يلي التعرف على الإحتياجات الفعلية للمؤسسة بخصوص أدوات نظام مراقبة التسيير، و هنا يتم إستخدام نتائج الدراسة الإقتصادية التي قمنا بها، إضافة إلى الأجوبة التي تحصلنا عليها عند قيامنا بمقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة(راجع المرجع رقم 2)، و التي مكنتنا من تحديد وسائل مراقبة التسيير الموجودة و تلك التي من الضروري إنشاءها، و أيضا كيفية إتخاذ القرارات بها.

يظهر التشخيص الإقتصادي الذي قمنا به فيما سبق أن المؤسسة موجودة مابين القطاع الخامس و القطاع الأول[1]، بحيث أن بالنسبة لسنة 2000 :

المردودية الإقتصادية = $\frac{\text{الفائض الخام للإستغلال}}{\text{مجموع الأصول}}$ = 30 %

الإستقلالية المالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الموارد الدائمة}}$ = 66 %

الشكل 4-3-1: مكانة المؤسسة ضمن القطاعات الخمس



[1] لمزيد من التوضيح راجع المبحث الثالث للفصل الثاني، المعنون كما يلي:آليات إقامة نظام مراقبة التسيير.

يتميز القطاع الخامس بوجود مؤسسات ذات مردودية ضعيفة، لكن بدون مشاكل مالية، أما القطاع الأول فهو يخص تلك التي تملك مردودية كبيرة و إستقلال مالي معتبر، فالمؤسسة لا تواجه مشاكل معينة على أن تضع كأولوية تحسين مردوديتها بدون أن تأثر على الخطر المالي.

وسائل مراقبة التسيير كلها مناسبة لهذه الحالة، لكن على المؤسسة كما قلنا أن تضع خطة لتحسين هامش الربح الحالي و أن تعمل على ضمان هامش الربح في حالة تحقيقه لأجل أطول.

في هذا الصدد، نجد أن المؤسسات التي لا تتوفر على نظام لمراقبة التسيير و التي تأمل إدماجه بها، أن تبدأ منهجية معاكسة لمسار مراقبة التسيير الذي تم توضيحه في المبحث الثاني للفصل الثاني، فنقطة الانطلاق لهذا المسار تبدأ من مرحلة تحديد الإستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل لتتالى هذه المراحل إلى أن تصل مرحلة تصحيح الانحرافات.

فالمسار ينطلق وفق ما سبق من المدى الطويل إلى أي المدى المتوسط فالقصير، في حين يجب معالجة المشكل في هذه الحالة حسب ترتيب زمني معاكس، بالبحث أولا عن النقاط الأساسية لإتخاذ القرارات اليومية و تصميم لوحات للقيادة، ثم القيام بتقديرات قصيرة الأجل و وضع الموازنات، و أخيرا إنشاء و بصفة تدريجية نظام للتسيير الإستراتيجي[1].

2.3 تشخيص الهيكلة، مسار التسيير و أدوات مراقبة التسيير الموجودة:

أ- أهداف المؤسسة:

تحدد الأهداف من قبل مجلس الإدارة و هي مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة(الأهداف الثلاثة الأولى) كما يلي(راجع الملحق 04) : حصة السوق، تطوير رقم الأعمال، المردودية. و تنتج بذلك الشبكة التالية:

الشكل4-3-2 : شبكة الأهداف/العوامل الأساسية للمؤسسة

العوامل الأساسية / الأهداف	إنتاجية اليد العاملة	تكاليف المواد الأولية	الجودة	مردودية الإستثمارات	شبكة التوزيع	المخزونات	الإتصال و الإشهار
حصة السوق			X	X	X		X
تطوير رقم الأعمال		X	X		X		X
المردودية	X	X		X	X	X	

[1] BOUQUIN. H. LE CONTROLE DE GESTION.2e édition. PUF. Paris. 1991. P227.

بهذا تكون عملية تحديد الأهداف نتيجة لنقاشات بين أعضاء مجلس الإدارة، و الذين يتواجدون على رأس مختلف المديريات. في حين يتم الأخذ بعين الإعتبار للإقتراحات المقدمة من قبل المسؤولين الأخرين من خلال طرحها على المستوى التنظيمي الأعلى مباشرة.

نحاول الأن من خلال دراستنا لطبيعة الهيكل التنظيمي و وظائف مختلف المديريات، تشكيل شبكة تضم المتغيرات الأســاسية التي بإمكانها تحقيق الأهــداف التي حددها مجلس الإدارة من جهة، ومراكز المسؤولية التي تملك القدرة على التاثير في تلك المتغيرات، لنجد مايلي:

الشكل4-3-3 : شبكة مراكز المسؤولية/العوامل الأساسية للمؤسسة

المتغيرات الأساسية / مراكز المسؤولية	انتاجية اليد العاملة	تكاليف المواد الأولية	الجودة	مردودية الإستثمارات	شبكة التوزيع	المخزونات	الإتصال و الإشهار
الإدارة العمة				X			
المديرية التجارية					X	X	X
المديرية التقنية	X		X				
مديرية مراقبة الجودة			X				
مديرية التموينات		X				X	
مديرية الإدارة و الموارد البشرية							
مديرية المحاسبة و المالية							

ب- طبيعة الأداء التسييري :

- تؤخذ القرارات الإستراتيجيــة على مستوى مجلس الإدارة بمشـــاركة كل المديريات المعنية، إلا أن هذه القرارات ليست محددة كتابيا، في حين تؤخذ القرارات العملية على مستوى كل مديرية حسب طبيعة نشاطها.

- يعود مصدر السلطة لعامل إمتلاك الأموال بصفة كبيرة مقارنة بالكفاءات، و هذا راجع لكون المؤسسة عائلية.

تفويض السلطة محدد بالمكان و الزمان (حالات ضيقة)، و لا يمكن أن تفوض للمناصب الدنيا، فالصيغة العائلية للمؤسسة تجعل التفويض في حالات الغياب بين الإخوة.

– التوظيف يكون من قبل مديريـــة الموارد البشرية و الإدارة العـــامة، حسب معـــايير أهمها: الخبرة، الشهادة، السن و مقر الإقامة، و تكون إستجابة لطلبات قدمها مختلف المسؤولين.

– مهام مجلس الإدارة، المساعدين الإستشاريين و رؤساء المديريات محددة و مكتوبة، في حين أن تحديد باقي المهام قيد الإنجاز.

– تقييم المسؤولين لا يكون على أساس تحقيق الأهداف و إنما لإعتبارات أخرى كالمردودية الفردية، المداومة، الإجتهاد و الأقدمية. يكون التقييم في شكل منح في المدى القصير، زيادة في الأجور في المدى المتوسط و ترقيات في المدى الطويل.

ج– أدوات نظام مراقبة التسيير:

– أول ما يمكن ملاحظته بخصوص مراقبة التسيير هو أن مديرية مراقبة التسيير كما تظهر في المخطط التنظيمي غير موجودة فعلا، إذ نجد بمكانها مديرية المراجعة الداخلية، إلا أن المؤسسة تعمل حاليا على الإدماج لمديرية مراقبة التسيير بها، من خلال سعيها على إقامة مختلف الأدوات و الإجراءات المؤدية على ذلك.

– تعمل المؤسسة مؤخرا على إقامة نظام للمحاسبة التحليلية، إنطلاقا من نظام محاسبة المواد الموجود بها من قبل ، بغرض التعرف على التكاليف الحقيقية المباشرة المرتبطة بكل منتوج، أو غير المباشرة التي يمكن تحميلها أو ربطها بالورشة المسببة لها.

– يقيم المخزون حسب طريقة المتوسط المرجح للفترة، ويخضع لرقابة دائمة بتحرير وثيقة أسبوعية عن حالته، كما يتم مقابلة نتائج الجرد الفعلي(المادي) بمحتوى تلك الوثائق عند نهاية كل مدة. إضافة إلى متابعة يومية لحالات الدخول و الخروج من المخزن التي لا تتم إلا من خلال سندات مخصصة لذلك، و التعرف بذلك عن أسبـــاب إنقطـــاع المخزون إن وجدت (خطـــأ تقديري، خطأ عند تحرير الطابية، خارجة عن السير العادي للنشاطات).

– شرعت المؤسسة بدءا من هذه السنة بوضع الميزانيات التقديرية لمختلف نشاطاتها الأساسية و هذا دليل على سعيها للتحكم في تكاليفها و تسييرها، من خلال مقارنة التحقيقات و التقديريات، و هذا من شأنه ان يقدم للمؤسسة نظرة أفضل عن أعمالها (راجع الملحق رقم 05).

- تعتبر عملية إعادة تأهيل المؤسسة الإنشغال الأساسي لإدارة المؤسسة مؤخرا في سبيل الحصول على شهادة التطابق مع المقــاييس الدولية، إستعداد للمنــافسة التي ستزداد شراسة مستقبلا، لأن المستقبل يحمل تهديدات، و التحدي الأساسي هو كيفية تحويل التهديدات هذه إلى تحديات ثم برامج عمل للتغلب عليها.

فإنفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية بعد إبرام إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي و التحضير للإنظمام للمنظمة العالمية للتجارة، يستدعي التقيد ليس فقط بالمعايير الوطنية و إنما بالمقاييس الدولية لاسيما شهادة الإيزو التي تتعدد أشكالها و مجالاتها.

3.3 إقتراح لوحات قيادة لإدارات الأساسية المؤسسة:

تعتبر بلا شك هذه المرحلة أهم مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، لأنها تؤدي إلى وضع النتائج المتوصل إليها في شكل عملي، من خلال إقتراح إقتراح نظام منسجم و ملائم لخصائص المؤسسة، لضمان الإستعمال الفعلي له.

من الضروري أن يبين مراقب التسيير الأهداف المنتظرة منه، او يضع بذلك الإستراتيجية و خطة العمل الموافقة لها، الهدف هو بطبيعة الحال إقامة أدوات مناسبة لحالة المؤسسة، مع السعي في نفس الوقت إلى تحسيس الأفراد بأهمية هذا النظام و السعي إلى تحكمهم بمختلف أدواته، أي العمل على نشوء ما يسمى بثقافة مراقبة التسيير بالمؤسسة.

يتم من خلال الإستراتيجية تحديد الأولويات التقنية لإقامة أدوات مراقبة التسيير، في حين يتم تصميم بقية الأدوات لاحقا. تجيب الأولويات عن الإحتياجات الفعلية و الحالية لإدارة المؤسسة و المسؤولين العمليين، يتم بعدها تحديد مسؤول (ضمن ميدرية مراقبة التسيير)عن كل مشروع ضمن خطة عمل مراقب التسيير، مع تبيين الوسائل اللازمة في كل حالة و التقسييم الزمني لها.

يجب على مراقب التسيير في هذه المرحلة أن يتحكم في الجانب الإنساني من حيث التعامل و تحفيز المسؤولين العمليين و الإدراة بخصوص خطة عمله، بإعتبارهم من سيقوم بمساعدته و فريق عمله في تحقيق تلك الخطة.

أظهر التشخيص الإقتصادي الذي قمنا به، أن المؤسسة لا تواجه مشاكل معينة على أن تضع كأولوية تحسين مردوديتها بدون أن تأثر على الخطر المالي.

بما أن المؤسسة في صدد وضع نظام للمحاسبة التحليلية التي تساعد المؤسسة على التعرف على مردودية مختلف منتجاتها، بهدف تشجيع ذات المردوديــة الحسنة و التخلي أو إعادة النظر

في تلك التي لا تحقق مردودية كبيرة، مع ضرورة العمل على متابعة هذه المردودية مع الزمن من خلال تحليل نقطة التعادل.

كما بدأت المؤسسة إنطلاقا من هذه السنة بوضع الموازنات (راجع الملحق رقم 04)، و بهذا يظهر أن الأداة الثالثة التي تناسب حالة المؤسسة تتمثل في وضع لوحات قيادة للمديرية العامة و مختلف المديريات العملية عل الأقل و كمرحلة أولى، توضح تطور رقم الأعمال، التكاليف الثابتة و بالخصوص حصة التكاليف العامة من رقم الأعمال.

يمكن للمؤسسة الإعتماد على هذا الإقتراح، و الذي من شأنه أن يحسن كمرحلة ثانية حسب الإحتياجات الفعلية للمستعملين و هم رؤساء المديريات الرئيسية، و هذا من خلال النقائص التي ستظهر عند تداول تلك اللوحات كنقص بعض المعطيات، صعوبة الحصول عليها ..إلى غير ذلك من النقائص، التي من خلال تحسينها يصبح النظام المقترح أكثر واقعية لحالة المؤسسة.
المؤسسة بحاجة أيضا لنظام للتكاليف المعيارية و يكون هذا كخطوة ثانية ضمن أولويات خطة العمل المقترحة، خاصة بعد الإستخدام الفعلي لنظام المحاسبة التحليلية.

من الضروري أخيرا الإشارة على نقطة مهمة هي أنه من الضروري أن يساير نظام مراقبة التسيير المصمم و المدمج بالمؤسسة، التطورات الطارئة على هذه الأخيرة، سواء المرتبطة بالوضعية الاقتصادية لها، بتغيرات في هيكلتها التنظيمية و حتى بخصوص تطور المسؤولين، من ناحية طبيعة إتخاذهم للقرارات و مدى تحكمهم بوسائل مراقبة التسيير من جهة ثانية.

لهذا السبب من الواجب القيام بتشخيص دوري لنظام مراقبة التسيير للتأكد من مدى إنسجامه و ملائمته مع إحتياجات المؤسسة المتغيرة بإستمرار بفعل تفاعلها الدائم مع المحيط المتسم هو بدوره بالتغير و التطور.

أ- لوحات قيادة لادارة المؤسسة:

شهر :.............. لوحـــة القيـــادة للنتـــائج السنة :.........

	الشهر				التراكم			
المؤشـــــر	الفعلي 19(n)	الميزانية 19(n)	الفارق	تذكير 19(n-1)	الفعلي 19 (n)	الميزانية 19(n)	الفارق	تذكير (n-1)19
رقم الأعمال المحقق								
▪ Punch								
▪ Flash								
▪ Clas								
▪ Céreales funky								
▪ Halwadji day								
تكلفـــة الإنتـــاج								
▪ Punch								
▪ Flash								
▪ Clas								
▪ Céreales funky								
▪ Halwadji day								
الهامش الخام الإجمالي								
▪ Punch								
▪ Flash								
▪ Clas								
▪ Céreales funky								
▪ Halwadji day								
المصاريف التجارية								
مصاريف الإدارة								
المصاريف المالية								
نتيجـــة الإستغـــلال								
إيرادات أخرى								
نفقات أخرى								
نتيجـــة الشهـــر								

ب- مديرية المحاسبة و المالية:

1- وضعية الخزينة:

شهر :..............				لوحة القيادة للخزينة			السنة :.........
	الشهري				التراكم			
المؤشر	الفعلي 19(n)	الميزانية 19(n)	الفارق	تذكير 19(n-1)	الفعلي 19 (n)	الميزانية 19(n)	الفارق	تذكير (n-1)19
وضعية الخزينة قروض بنكية قصيرة الأجل / البنك +ح.ج.ب + الصندوق								
مصاريف مالية								
دوران المخزون ▪ المنتجات ▪ المواد الأولية ▪ مواد و لوازم								
مدة قرض الموردين								
مدة قرض الزبائن								

2- مصاريف الإدارة و المالية:

المصاريف	الشهر :......			المجموع إلى غاية :........			
	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	% رقم الاعمال

ج- المديرية التجارية:

1- المصاريف التجارية:

المصاريف	الشهر :......			المجموع إلى غاية الشهر :............			
	المقدر	الفعلي	الفرق	المقدر	الفعلي	الفرق	%من رقم الاعمال
عمولات							
مصاريف التنقلات							
إشهار و دعاية							
ترقية المبيعات							
....							
....							
المجموع							

2- المبيعات المحققة حسب المنتجات:

الشهر :									
المنتجات	الكمية المباعة			رقم الأعمال			البضاعة المعادة	أسباب عيوب	ملاحظات
	الفعلي	المقدر 19n	19(n-1)	الفعلي	المقدر 19n	19(n-1)			
▪ Punch									
▪ Flash									
▪ Clas									
▪ Céreales funky									
▪ Halwadji day									
....									
....									
المجموع									

3- حالة عن الطلبيات المسجلة:

تعديل أسبوعي											الشهر :
المنتجات	السنة الماضية	الحصة الشهرية	من...... إلى...		من...... إلى......		من...... إلى......		من...... إلى......		
			الأسبوع	المجموع	الأسبوع	المجموع	الأسبوع	المجموع	الأسبوع	المجموع	

د- مديرية الإنتاج:

1- إنتاج الفترة :

شهر :..............	لوحة القيــادة للإنتاج						السنة :.........
المؤشر	الشهر			المجموع			
	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	% رقم الاعمال
إنتاج الفترة ▪ Punch ▪ Flash ▪ Clas ▪ Céreales funky ▪ Halwadji day							
إنتاج مخزن ▪ Punch ▪ Flash ▪ Clas ▪ Céreales funky Halwadji day							
مستوى الجودة = الوحدات المعيبة/ الكميات المنتجة							
التكاليف الكلية للإنتاج							
إنتاجية العمال=عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل المنتجة							
إنتاجية الآلات = عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات عمل الآلة							
إنتاجية المواد =كمية المواد المستهلكة / عدد الوحدات المنتجة							

2- ساعات عمل الآلات:

الآلات	ساعات التوقف		الطاقة الإنتاجية للآلات ①	ساعات العمل الحقيقية للآلات ②	معدل الاستخدام ②/①	ملاحظات
	الناتجة عن تعطلات	أسباب أخرى				
الشهر :..................						
La souffleuse Préparateur des bouteilles La siroperie						

3- مصاريف الإنتاج:

المصاريف	الشهر			المجموع			
	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	الميزانية التقديرية	الفعلي	الفارق	% رقم الاعمال
الشهر :							
▪ مواد أولية ▪ يد عاملة مباشرة ▪ طاقة ▪ صيانة							
....							
....							
تكلفة الساعة الإنتاجية							

4-حالة النفايات:

قسم الإنتاج / قيمة النفايات	La souffleuse	Préparateur des bouteilles	La siroperie	المجموع		ملاحظات
				الكلي	لكل قارورة	
الشهر :............						

5- عمال الإنتاج:

الشهر :............							
	أقسام الإنتاج						
	La souffleuse	Préparateur des bouteilles	La siroperie	خدمات ملحقة	المجموع	ملاحظات
عدد العمال:						
رجال						
نساء						
المجموع						
أيام الغياب						
رجال						
نساء						
المجموع						
معدل الغياب						
رجال						
نساء						
المجموع						
حوادث العمل						
رجال						
نساء						
المجموع						

هـ- التموينات:

شهر :..............			لوحـــة القيـــادة للمشتريات				السنة :.........	
الصنف	سعر الشراء	الكمية المطلوبة	الكمية المستلمة	الكمية المتبقية	الكمية المخزنة	الكمية المتبقية من طلبيات سابقة	إجمالي الكمية المتبقية	ملاحظات

خلاصـــة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل الأخير من هذا البحث، إلى مؤسسة إقتصادية جزائرية تنتمي إلى القطاع الخاص، تمكنت من فرض وجودها في قطاع الصناعي الغذائي عامة، وفي سوق المشروبات خاصة، الذي يتسم بوجود عدد كبير من المنافسيين خاصة ذو الشهرة العالمية.

تطرقنا بذلك إلى مختلف نشاطاتها هيكلتها التنظيمية و أيضا لحافظة منتجاتها، حاولنا دراسة محيطها العام و قطاع نشاطها، لكن نقص المعلومات و صعوبة الحصول عليها حالا دون الخروج بالمتغيرات الأساسية لقطاع نشاطها.

إلا أمن هذا لم يمنعنا من مواصلة مسارنا، بإعتبار أن التحكم في التكاليف و التخفيض من سعر البيع مع تحسين الجودة من أهم المتغيرات الأساسية المشتركة بين العديد من القطاعات حاليا.

لهذا السبب قمنا بدراسة داخلية للمؤسسة إقتصادية و تنظيمية، مكنتنا من إقتراح خطة عمل مراقب التسيير، و التي تبين الأولويات التي تجعل من هذا النظام منسجم و ملائم لطبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة.

تم لأجل ذلك تصميم لوحات للقيادة للإدارة العـــامة و مختلف الإدارت الأســـاسية للمؤسسة. و التي تتطلب مستقبلا تجزئتها و توسيعها على المستويات الأدنى.

الخاتمة العامة

تتخلل أي مؤسسة في بداية عملها و حتى أثناء تنفيد مهامها العديد من الصعوبات و المشاكل التي تؤدي بها إلى الإنحراف عن الأهداف المسطرة لها، و بالتالي الحد من فعاليتها، و من هنا تتجلى لنا أهمية موضوع المراقبة كنشاط أو وسيلة في يد المسؤولين عن تسيير المؤسسة للكشف عن الإنحرافات و تصحيحها قبل أن تستفحل و يكون منة الصعب تصحيح المسار و أخذ التدابير اللازمة لإنقاذها من الفناء.

من هذا المنطلق، كان الهدف من هذا البحث هو التعرف على نظام مراقبة التسيير بإعتباره أحد أنظمة المراقبة بالمؤسسة، مع التركيز على كيفية تصميمه و إدماجه بها، وبهذا قامت هذه الدراسة على جانبين متكـاملين، الأول نظري ركز بشكل عـام على دراســة نظام مراقبة التسيير، خصائصه، أدواته و مراحل تصميمه بالمؤسسة، و قمنا بمحاولة إسقاط مجموع هذه الأفكار على أرض الواقع من خلال الجانب التطبيقي الذي هو دراسة ميدانية في مؤسسة خاصة جزائرية، و عمدنا لأجل ذلك بالقيام بعملية مسح شاملة لمؤسسة فلاش الجزائر للوقوف على ما تقوم به من نشاطات و ما تعاني به من مشاكل، مما سمح لنا بإقتراح منهجية لتصميم هذا النظام بها.

إستنتجنا على هذا الأساس من هذه الدراسة عدة نتائج على المستوى النظري و كذا على المستوى التطبيقي، يمكننا تلخيص أهم ما جاء به الجانب النظري في النقاط الأساسية التالية:

- المؤسسة الإقتصادية كغيرها من المنظمات نظام ديناميكي هداف و قابل للتكيف، له أهدافه و سياساته التي يحاول بها تفادي تأثيرات المحيط عليه و أيضا التأثير فيه. تشمل على العديد من الأنظمة التي تعمل كل منها على حد و في الوقت نفسه تتفاعل و تتداخل و تتكامل فيما بينها لتكون نظام واحد متكامل.

- تتطلع المراقبة أساسا نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليـل الأحداث و الأداءات المـاضية لغرض الإستفادة من التجـارب السـابقة في تطوير و تحسين الأداءات المستقبلية.

- تتوقف فعالية عملية المراقبة على توافر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق برامجها المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة.

- يظهر نظام مراقبة التسيير في المؤسسة كنظـــام فرعي يسمح بالتأكد من أنه تم الحصـــول و استغلال الموارد بفعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، هو عامل أساسي لإكســاب المسيرين التحكم في عملهـــم التسييري، يبحث عن نشر المعلومـــات، تحفيز الأفراد و انسجام الأداءات لصالح المؤسسة.

- يعمل مراقب التسيير وفق ذلك على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي:الأهداف المنتظرة،الموارد المتاحة و النتائج المحققة هذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم هي الكفاءة، الفاعلية و الملائمة.

- يرتكز التطبيق العملي لنظام مراقبة التسيير على ثلاثة أسس، أولا احترام منهجية عمل خاصة به، ثانيا استخدام أدوات و تقنيات معينة، وثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة .

يتمثل هذا المسار في تسلسل منطقي لمجموعة من المراحل التي تحقق قيادة و تناسق جيد للأداءات التسييرية من المستوى الإستراتيجي إلى التنفيذ اليومي، ينتهي هذا المسار بإقتراح تعديلات و توصيات تمكن من تصحيح الوجهة و بالتالي تحقيق الأهداف.

أما التنظيم الذي يخضع له نظام مراقبة التسيير فهو تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية، لكل منها أهداف، مسؤوليات و وسائل معينة كما تعمل كلها وفق المسار المذكور أعلاه، وتهدف إلى تحقيق تحكمها ضمن مجال اختصاصها في إطار إنسجام و تكامل تام فيما بينها.

يمكن اعتبار الوسائل و الأدوات المستخدمة من طرف هذا النظام كإمداد تقني يساير المسار السابق ذكره، و يتلائم مع مختلف مراكز المسؤولية التي تم تعينها بالمؤسسة، هذه الأدوات عبارة عن مجموعة من التقنيات و الإجراءات التي تسمح بتخطيط متابعة و الحكم على الأداءات المحققة.

- ينتج من ذلك أن هناك نوعين لأدوات مراقبة التسيير،الأولى تهتم بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له و تشمل الخطة الإستراتيجية و العملية، و الميزانيات التقديرية أما الثانية فتقوم بقيادة متزامنة للأداء و تسمح كذلك بقيادة خلفية و تتمثل في المحاسبة التحليلية تحليل الفروقات و لوحات القيادة.

- ترتكز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي وهو ضرورة تلائم هذا النظام مع خصائص المؤسسة، ثقافتها و تاريخها، تنظيمها و نمطها التسييري، مع وضعيتها الاقتصادية و مستوى الكفاءات بها. فلا يمكن أن نجد نظام لمراقبة التسيير نموذجي

موحد يصلح للتطبيق على جميع أنواع المؤسسات، بل يتم تصميم النظام بحيث يطبق على مؤسسة معينة بالذات لها احتياجات و مشاكلها الخاصة، و تستدعي بذلك أجوبة موافقة لها.

- لهذا السبب و قبل أن يضع مراقب التسيير أدواته حيز التنفيذ، عليه أن يبدأ بجمع كل المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، بمحيطها و قطاع نشاطها، و يعمد بذلك القيام بعدة تشخيصات. التشخيص مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، يهدف إلى تبيين و توضيح البيئة المحددة للقرار وحتى يضمن مراقب التسيير النجاح في عمله عليه أن يختار من ضمن وسائله ما يناسب المشكل المواجه.

- تشمل المرحلة الأولى لإقامة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على دراسة عـامة لمحيط و قطاع نشاط المؤسسة لتحديد النقاط الأساسية التي من الضروري أن تتحكم فيها كل مؤسسة تنتمي إلى ذلك القطاع، ثم كمرحلة ثانية القيام بدراسة اقتصادية، تنظيمية و تسييرية للمؤسسة لأجل الخروج بالمتغيرات الأساسية الخاصة بها و التي يجب أن تتحكم فيها للوصول إلى أهدافها، طبيعة تلك الأهداف، مراكز المسؤولية المسؤولة عن تحقيق الاهداف، نظـام الترقية و التقييم المطبق و وسائل المراقبة الموجودة.

بعد الانتهاء من مرحلة الدراسة و التحليل الخارجي و الداخلي، تأتي مرحلة اقتراح نظام مراقبة التسيير، و الذي يأتي في شكل خطة عمل يتم وضعها و متابعتها، مثله كمثل أي خطة عمل للتعرف على الانحرافات و تصحيح الأخطاء.

و إنطلاقا من الفرضيات الموضوعة في المقدمة تمكنا من إثبات بعضها و تصحيح بعضها الآخر، حيث أن :

- تخضع عملية إدماج نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة إلى إقامة مجموعة من الأدوات كالمحاسبة العامة، لوحات القيادة، نظام الموازنات، نظام التكاليف المعيارية، و لكن أيضا لتنظيم وفق مراكز المسؤولية بإختلاف أنواعها و وإتباع منهجية معينة للعمل تسمح بتحديد الأولويات بخصوص الأدوات الأكثر أهمية.

- كما أن نظام مراقبة التسيير الجيد هو أولا و قبل كل شيء نظام مستعمل، مفهوم و مقبول من قبل المسؤوليين العمليين، و بهذا لا تكفي عمليـة تصميم مختلف أدواته لضمـان فعـاليته، و إنما يجب العمل على تعاون جميع المسؤولين بإختلاف تخصصاتهم في عملية التصميم هذه، لهذا السبب يجب وضع الموارد البشرية في الواجهة بإعتبارها عامل أساسي لتحقيق الأهداف.

- أما بخصوص الجانب التطبيقي، فقد خرجنـــا بعكس الفكرة التي كـــانت تسودنـــا منذ البدايـــة، بإنطباعات إيجابية و مشجعة، تدل على هبوب رياح التغيير في ذهنيات مسيرينا و بالتالي قد توحي بقدوم عهد جديد لها . تمثلت بذلك أهم نتائج الجزء التطبيقي فيما يلي:

- فلقد فرضنا أن إعداد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مهمة صعبة، نظرا لغياب أدواته من جهة و عدم شعور المديرين و مختلف المسؤولين بأهمية هذه الأخيرة؛ و بالتالي فالأمر يستدعي تغيير طريقة تفكيرهم و العمل على تحسيسهم بحقيقة الرهانات الحالية الواجب رفعها للإستمرار، ثم العمل بعد ذلك على إنشاءه.

إلا أننا لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية، أن المهمة ليست بهذا القدر من الصعوبة، لوعي المسييرين في هذه المؤسسة بالتهديدات المستقبلية التي تنتظرهم، و البرهان على ذلك هو سعيهم لإعادة تأهيل المؤسسة و العمل على حصولهم على شهادة المطابقة الدولية.

في الحقيقة ليس بإمكاننا تعميم النتيجة على كل المؤسسات الجزائرية، لكن هذا يوحي بوجود أو نشوء على الأقل للوعي التسييري الذي طالما غاب عن مؤسساتنا، قد تكون هذه حالة المؤسسات الخاصة فقد و قد تكون خارجة عن إعتبارات الملكية وهذا ما نأمله.

و بناءا على ذلك يمكننا تقديم التوصيات و الإقتراحات التالية للمؤسسة:

- يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دورا هاما، إذ تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات و المعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة، سواء في مجال التخطيط، أو مجال المراقبة و إتخاذ القرارات. تنتج كفاءة هذا النظام من توفير تدفق المعلومات في الوقت المناسب و بشكل مستمر، و هي ترتكز على مجموعة من الأسس و المبادئ : كوضوح الهيكل التنظيمي، نظام محاسبي مالي جيد، نظام إتصال مناسب، المشاركة في تحديد الأهداف و وضع مختلف أدوات مراقبة التسيير.

- العمل على الإسراع في إدخال نظام المحاسة التحليلية بغرض الوقوف على حقيقة مصادر التكاليف و التعرف على مردودية المنتجات، بإعتبارها بالإضافة على ذلك من أهم مصادر معلومات مراقبة التسيير

- ضرورة التحديد الواضح للإختصاصات و مسؤوليات كل مسؤول و كل فرد في تنفيذ النشاطات، لا لغرض تصيد الأخطاء و إنتظار وقوعها لتحديد المسؤوليات، و إنما لمساعدة المسؤولين العمليين على حل مشاكلهم و رفع كفاءة أدائهم، من خلال توجيههم و ترشيدهم إلى ما يجب فعله.

- يجب النظر لنظام مراقبة التسيير على أنه عملية مستمرة، بحيث يتطلب الأمر متابعته و مراقبته و تجديده كلما تطلب الأمر ذلك.

- ضرورة الرفع من درجة وعي المسؤولين بخصوص حتمية إقامة نظام مراقبة التسيير، و العمل على إنشاء مصلحة دائمة، و لا بد أيضا من رفع مستوى القائمين على هذه المصلحة.

- ضرورة الإهتمام برفع كفاءة الأفراد بالمؤسسة و الإرتقاء بمستوى أدائهم في العمل الميداني، و يتطلب الأمر تدريبهم و تكوينهم بإستمرار.

- السعي إلى إشراك المسؤولين و العمال في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حسب طبيعتها، لأنها كفيلة بخلق محفزات أكبر لديهم.

و في الأخير من الواجب التأكيد على ضرورة مواصلة المؤسسة في هذا المسار الذي تنتهجه، لأنه الخط الوحيد الموصل للصمود الدائم أمام المنافسة مهما كان نوعها، على أن تعمل بجدية في سبيل إقامة نظام مراقبة التسيير بها و الذي يعتبر من ضمن إهتماماتها الحالية.

كآفاق للدراسة أرى أنه من الضروري التعرف على القيمة الحقيقية لنظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، أي تبيين العائد و التكلفة من تصميم و تشغيل هذا النظام بالمؤسسة.
بتحديد العلاقة بين تكاليفه (تكاليف تصميم و تشغيل هذا النظام: تكوين مديرية مراقبة التسيير، تعيين الأفراد المؤهلين بها، تدريبهم و تنمية قدراتهم، إمدادهم بالوسائل الضرورية..) بإعتباره نظام كباقي الأنظمة، و إيراداته (تحقيق تدفق سريع للمعلومات، التخفيض في تكلفة المنتجات، التنسيق المستمر بين المسؤولين بالمؤسسة..) التي يصعب قياسها.
فبماأن هذا النظام هو نظام إستشاري في الدرجة الأولى، فلا بد أن يكون العائد منه أكبر من تكاليفه، و إلا فعوض سعيه إلى تحسين أرباح المؤسسة من خلال التحكم في تكاليفها، سيكلفها تكاليف إضافية كان من الممكن الإستغناء عنها ،خاصة و أنها غير ملزمة لنشاط المؤسسة.

ختاما ، آمالنا أن نكون قد وفقنا في جمع المادة العلمية، معالجة الموضوع و عرضه، و إن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل للجوانب الأكثر أهمية. كما نأمل أن تكون مساهمة في تطوير الأساليب التسييرية و متابعة التقدم العلمي المرتبط بتسيير المؤسسات، على أن يكون هذا البحث المتواضع بداية مشجعة لمعالجة هذه المواضيع الحديثة. و العمل العلمي إفادة و إستفادة و الكمال لله وحده، و الله اسأل أن يوفقنا جميعا إلى ما فيه الخير لوطننا الحبيب.

" Seul l'insuffisant est évolutif "

الملاحق

الملحـــق رقم (01)

الشكل 1:

. CONSTRUCTION DES INDICATEURS

..nier des charges du centre de responsabilité « utilisateur » du tableau de bord

..f. ..B	Indicateurs retenus (cf. chap. C)	Construction et information nécessaires	Réf. (cf. Nota)
	(EXEMPLE)		
..I-5	Frais de ventes / Chiffre d'affaires	*Frais de ventes :* frais de ventes directs + frais fixes. *Frais de ventes directs :* voir Service ventes pour mois, cumul et réestimation.	(64)
		Frais fixes de ventes : Mois, cumul, réestimation. Abonnement = prévision à faire confirmer par Services ventes.	(65)
		Chiffre d'affaires : Mois, cumul : voir Service facturation. Réestimation : cumul + recettes à venir. Recettes à venir : voir Service ventes.	(80) (68)

..ota. – Les numeros entre parentheses renvoient au tableau suivant, p. D[19].

B. - SOURCE DES INFORMATIONS

Cahier des charges des « fournisseurs » de données

Réf.	Informations à recevoir*	Origine et traitement préalable dans le Service (J = dernier jour du mois, le nombre suivant exprime un nombre de jours ouvrables)
	Frais de ventes	*Service ventes :* M. Lebrun : Tél. 73 - M. Guerin : Tél. 67. Délai J + 2.
64	*Frais directs*	Mois m : quantités vendues standards X (dont 30 % frais proportionnels). Cumul : valeur comptable jusqu'à $m - 1$ + mois m. Réestimation : cumul + standard X quantités prévues/réestimées.
65	*Frais fixes*	Indiquer si l'abonnement est à modifier.
68	*Recettes à venir* (à fin d'exercice)	*Service ventes :* M. Gelin. : Tél. 34. Délai J + 2. Standard X quantités prévues réestimées.
80	*Chiffre d'affaires*	*Service facturation :* M. Duclot : Tél. 54 - M. Serin : Tél. 61. Délai J + 2. Mois m : compléter l'arrêté au 25, au prorata des jours ouvrables jusqu'à la fin du mois. Cumul : réel jusqu'à $(m - 1)$ + mois m.

الشكل 2:

ORGANISATION ET SYNTHÈSE DES RESPONSABILITÉS

Société X ....

Tableau de l'organisation du secteur commercial. Constat au .... (date).

Responsabilités / Tâches (1)	Initiative	Conception	Décision	Exécution	Contrôle	Liaisons internes	Liaisons externes
Étude de marchés	DC	SPM	DC - DG	SPM	DC	DI	• Conseils spécialisés • Organismes publics ou corporatifs
Plan d'action commerciale	DC	SPM	DG	DC	DF (2)	DI-DF-DP	–
Publicité et Promotion	SPM ou DC	SPM	DC	SPM ou RR	DF (2)	DI	Agences de publicité
Distribution et réalisation des ventes	RR	SD	DC	RR	DC-DF (2)	DI-DF-DP	–

1. Décomposition en tant que de besoin.
2. Dans l'entreprise étudiée, la Direction financière exerce également la fonction contrôle de gestion.

Abréviations :

SPM : Service Publicité et Marketing (Direction commerciale).
SD : Service Distribution (Direction commerciale).
RR : Responsables de région.
DG : Direction générale.
DC : Directeur commercial.
DF : Direction financière.
DI : Direction industrielle (production).
DP : Direction du Personnel.

الملحـــق رقم (02)

09/10/1999

:.N.R.C

:tivité **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET BOISSONS DIVERSES NON ALCOOLISEES**

.ilaya **ALGER**

' RC ıte dépôt	Nom Commercial Raison Sociale	Adresse établissement commercial N° Tel N° Fax
:30005286 '7/10/1998	MAROSSA SARL MAROSSA	COLLINE ALZINA N:07 BAB EZZOUAR ALGER BAB EZZOUAR
:B0005391 :/11/1998	FRUITAL SARL FRUITAL	ZONE INDUSTRIELLE ROUTE NATIONALE N›05 ROUIBA ROUIBA 02852150 02851044
:B0005523 :4/11/1998	LA SOURCE DE SIDI BRAHAM SARL SOCIETE DE FABRICATION DE BOISSONS GAZEUSES ET DE SIROPS	18 KAOUCH CHERAGA
:8B0005633 :5/12/1998	FLASH ALGERIE SPA FLASH ALGERIE	176 RUE SAIDI AHMED BORDJ EL KIFFAN ALGER BORDJ EL KIFFAN 02205666 02205888
:8B0005633 :4/07/1999	FLASH ALGERIE SPA FLASH ALGERIE	COOPERATIVE IMMOBILŠRE . OUED SMAR 02205666 02205888
:8B0005753 15/12/1998	VERIGOUD SPA VERIGOUD	11 AREZKI BEN BOUZID MOHAMED BELOUIZDAD 02685123

الملحق رقم (03)

BILANS DE L'ENTREPRISE (ACTIF/ PASSIF)
Années : 1996 - 2000

ACTIF الأصول

Code	Libelle compte	1996	1997	1998	1999	2000
22	Terrains	2656250	2656250	2656250	3422500	51142500
24	Equipements de production	15582583.38	41547654.49	316962115.5	320402297	484379401
25	Equipements sociaux					11675875
28	Investissements en cours	31658053.93	46228179.79	2510868		158027566
	Total 2	**49896887.31**	**90432084.28**	**322129233.5**	**323824797**	705225342
31	Matières et fournitures	51197708.87	19873846.62	33306940.8	112193183.2	47913061
	Total 3	**51197708.87**	**19873846.62**	**33306940.8**	**112193183.2**	**47913061**
42	Créances d'investissements	13680000	23633191	587974.56	1231457.28	1527082
43	Créances sur stocks	13447890.37	28334619.37	35984244.59	33435090.85	76544218
45	Avances pour comptes	8039762.48	1697460.94	14309343.35	5574915.2	
46	Avances d'exploitation	44000	3186071.13	527364.51	5156448.28	52337425
47	Créances sur clients	1105701.45	1652886.99	52467625.44	39273946.77	23391638
48	Disponibilités	-4176957.47	34875580.85	447939.65	940662.22	2552661
	Total 4	**32140396.83**	**93379810.28**	**104324492.1**	**85612520.6**	**156353024**
	TOTAL GENERAL DE L'ACTIF	**133234993**	**203685741.2**	**459760666.4**	**521630500.7**	**909491427**

PASSIF الخصوم

Code	Libelle compte	1996	1997	1998	1999	2000
10	Fonds Propres	10000000	10000000	110000000	110000000	110000000
13	Reserves	613840.59	760360.99	26760360.99	80417514.52	120417515
18	Résultat en instance d'affectation	146520.4	7977455.27		1685917.12	6135917
	Total 1	**10760360.99**	**18737816.26**	**136760361**	**192103431.6**	**236553432**
52	Dettes d'Investissements			151753691.2	135638506.5	209024284
53	Dettes de Stocks	20418428.71	16799073.53	36051366.7	30241821.03	86506948
54	Détentions pour Compte	231967.45	388018.58	10801105.37	1067116.21	
55	Dettes envers les sociètès apparent	81384821.67	38172637.75	43491.46	17752231.46	7909274
56	Dettes d'Exploitation	2964115.22	2625356.67	1424132.78	5202055.58	93219527
57	Dettes Commerciales		4938032		1610514.77	20509616
58	Dettes Financières	4608437.75	4983367.95	29783477.2	55993227.07	67984424
	Total 5	**109607770.8**	**67906486.48**	**229857264.7**	**247505472.6**	**485154073**
	Résultat de l'exercice	**12866861.27**	**117041438.4**	**93143070.68**	**82041596.46**	**187783992**
	TOTAL GENERAL DU PASSIF	**133234993.1**	**203685741.2**	**459760696.4**	**521650500.7**	909491497

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Années :1996 - 2000

ode	libelle compte	1996		1997		1998		1999		2000	
		debit مدين	credit دائن	debit مدين	credit دائن	debit مدين	credit دائن	debit مدين	credit دائن	debit مدين	credit دائن
70	Ventes de marchandises		0		0		0		0		0
60	Marchandises consommées	0		0		0		0		0	
80	Marge brute		0		0		0		0		0
80	**Marge brute**		**0**		**0**		**0**		**0**		**0**
71	Production vendue		260303627		528854790		816357437		905816809		1072857963
72	Production stockée		0		0		0		0		
73	Production de l'entreprise pour elle meme		0		0		0		0		
74	Prestations fournies		0		0		0		0		
75	Transfert de charges de production		0		0		0		0		
61	Matières et fournitures consommées	193312980		339754059		553102164		586255247		643756527	
62	Services	2985976		13432375		37370080.1		77764837.2		55675288	
81	valeur ajoutée		**64004671.2**		**175668356**		**225885193**		**241796725**		**373426148**
81	Valeur ajoutée		64004671.2		175668356		225885193		241796725		373426148
77	Produits divers		605318.28		1609462.66		1202252.55		1986695.18		4466
78	Transfert de charges d'exploitation		0		0		0		73536.02		1074282
63	Frais de personnel	22549018.9		35061610.2		66685423.7		87136439.5		95460334	
64	Impots et taxes	5117548.35		1411000		1131920		106867.18		2332997	
65	Frais financiers	1877929.87		11401857		17885123.5		16013863.2		21803670	
66	Frais divers	558755.12		887995.91		2564824		1921384.63		2734476	
68	Dotations aux amortissements	2294960		3858540.82		29121252.6		38993816.1		56802161	
83	Resultat d'exploitation		**32211777.2**		**124656815**		**109698901**		**99684585.5**		**195371258**
79	Produits hors exploitation		1723.66		682873.35		1116873.76		1851515.13		6666608
69	Charges hors exploitation	19346639.6		8298249.77		17672704.4		19494504.2		14253874	
84	Resultat hors exploitation	**19344916**		**7615376.42**		**16555830.6**		**17642989.1**		**7587266**	
83	Resultat d'exploitation		32211777.2		124656815		109698901		99684585.5		195371258
84	Resultat hors exploitation	19344916		7615376.42		16555830.6		17642989.1		7587266	
880	Resultat brut de l'exercice		**12866861.3**		**117041438**		**93143070.7**		**82041596.5**		**187783992**
889	Impots sur les bénéfices		0		0		0		0		0
88	resultat de l'exercice		**12866861.3**		**117041438**		**93143070.7**		**82041596.5**		**187783992**

الملحق رقم (04)

QUESTIONNAIRE

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

1) Quelle est la raison sociale de votre entreprise ?
2) Quelle est sa branche d'activité ?
3) Date de création ?
4) Quel est le cadre juridique de l'entreprise ?
5) Quel est le nombre de personnes employées ?

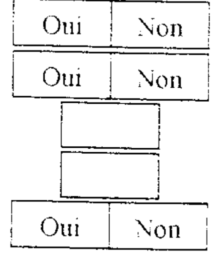
LA STRATEGIE

6) Pour le dirigeant quelle est la stratégies de l'entreprise ?
7) Quelle sont les objectifs définis par le dirigeant pour l'entreprise ?

LE MARCHE

8) Quelle est l'étendue géographique de son marché?
9) Quelle est la nature de son circuit de distribution ?
10) Quel est le nombre d'entreprises sur se marché ?
11) Qui son les principaux concurrent ?

LES VENTES



12) L'implantation géographique de l'entreprise est-elle adaptée à son marché?
13) Connait-on l'évolution du chiffre d'affaire ?
    - ❖ Par produit ou famille d'affaire ?
    - ❖ Par vendeur
14) Cherche -t-on a réduire les délais de crédit -client ?

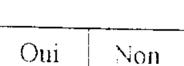
LA PRODUCTION

15) La localisation des centres de production est –elle adaptée à l'activité de l'entreprise ? Oui | Non
16) Etablit-on des objectifs de production ? Oui | Non
17) La production est-elle planifiée ? Oui | Non
18) Y'a-t-il des temps standards de production ? Oui | Non
19) Contrôle –t-on les temps réels ? Oui | Non
20) Y'a-t-il des procédures de production ? Oui | Non
21) Connaît – on le taux d'utilisation de la capacité de production ? Oui | Non
22) Connait – on les causes de pannes ? Oui | Non
23) Le dirigeant s' informe t-il des changements technologiques ?................................... Oui | Non

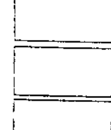
Oui | Non

CONTROLE DE L'EXPLOITATION ET ORGANISATION COMPTABLE

24) Le chef d'entreprise dispose t-il des informations nécessaires au contrôle de l'activité ? Oui | Non
    (on précise la nature et les délais d'obtention des informations)..............
25) Existe –t-il un système de comptabilité analytique ?



26) Dans le cas affirmatif, citez la méthode utilisée permettant le calcul du prix de revient ?
    - ❖ Coût complet (méthode des sections homogènes)
    - ❖ Imputation rationnelle
    - ❖ Coût variable /direct



27) La valorisation des stocks , en cours d'année se fait suivant :

- ❖ La méthode du prix moyen pondéré ☐
- ❖ La méthode FIFO(first in , first out) ☐
- ❖ La méthode LIFO (last in, fist out) ☐

28) Connaît –on les coûts de production ? | Oui | Non |

29) Un système de coûts standards existe-t-il ? | Oui | Non |

30) Par qui les standards techniques sont-ils établis ? | Oui | Non |

31) Les coûts standards sont-ils révisés ? | Oui | Non |

pourquoi ?...

32) Un tableau de bord de direction générale existe t-il ? | Oui | Non |

33) Est-t-il établi sur des états formalisés dont le contenu est clairement déterminé ? | Oui | Non |

34) Y'a-t-il un tableau de bord par niveau hiérarchique ? | Oui | Non |

35) Quelles sont les variables prises en compte dans le tableau de bord ?......................... | Oui | Non |

36) L'analyse des écarts existe-t-elle ? | Oui | Non |

37) Existe –t-il des réunions formelles à dates fixes réunissant la direction générale et les opérationnels pour examiner l'analyse des écarts ? (si oui à quelle fréquence ?) | Oui | Non |

38) Par qui est faite la comparaison réel /budget ?... | Oui | Non |

39) Existe-t-il des seuils de tolérance pour les écarts par rapport au budget ? | Oui | Non |

40) Qui prend en charge les différentes étapes du suivi des réalisations au niveau d'une unité opérationnelle ?

1- La direction générale 2- Le supérieur hiérarchique

3- Le responsable opérationnel concerné 4- Autres? les quelles...................

Etapes	Cette étape n'existe pas	Si oui ,qui la prend en charge ?
Analyse écrite des résultats par rapport au budget		
Présentation de cette analyse au niveau hiérarchique supérieure		
Enoncé écrit des actions correctrices envisagées		
Présentation de ce plan d'action au niveau		

41) Dans le cas d'actions correctives, quelles sont elles ?

- ❖ Action à court terme (dans le cadre du budget) ☐
- ❖ Action à moyen terme (dans le cadre du plan opérationnel :modification des programmes d'actions pour réaliser les objectifs) ☐
- ❖ Action à long terme (dans le cadre du plan stratégique : modification des objectifs) ☐
- ❖ Mise en cause des finalités de l'organisations ☐

Avec précision (**F**réquemment, **R**arement, **J**amais, **S**ystématiquement)

42) Existe t'il une procédure budgétaire ? | Oui | Non |

si oui, est elle écrite ?.....................elle est respectée ?........................

43) le budget est il établi sur des documents formalises ? | Oui | Non |

44) Sur quelle base sont établis les budgets ?.....................................

45) Les responsables opérationnels ont ils des objectifs datés et quantifies avant d'élaborer leur budgets ? | Oui | Non |

si oui, sont ils :

- ❖Imposés par leur supérieur ☐
- ❖Discutes avec leur supérieur ☐
- ❖Choisis par les responsables opérationnels eux mêmes ☐
- ❖Autres : précisez... ☐

46) Qui a la charge des différentes étapes de la construction du budget au niveau d'une unité opérationnelle ?

1- La direction générale 2- Le supérieur hiérarchique
3- Le responsable opérationnel concerné 4- Autres?les quelles...................

Etapes	N'existe pas	Existe
Analyse de différents palans d'actions possibles		
Choix d'un plan d'action		
Description par écrit de ce plan d'action		
Première version du budget(en Qte physique)		
Valorisation du budget en dinar		
Decoupage du budget annuel (mensuel, trimestriel)		
Analyse critique du budget avant présentation au niveau hiérarchique supérieur		
Présentation du budget eu niveau hiérarchique supérieur		
Révision du budget s'il est refuse		

47) les budget sont ils révisables en cours de periode ? | Oui | Non |

48) qui prend l'initiative de cette révision ?...

49) qui prend la décision finale ?...

50) sur quel critère est prise la décision ?...

PLANIFICATION

51) Existe t'il une planification ?

- ❖Non ☐
- ❖Oui, et elle est respectée ☐
- ❖Oui, mais elle n'est pas respectée ☐

52) Existe t'il des objectifs à long terme, datés, quantifiés ? | Oui | Non |

53) Existe t'il un plan stratégique ? | Oui | Non |
si oui quel est son horizon ?..............

54) Comment est t'il conçu ?

- ❖ Par la direction générale seule ☐
- ❖ Autres ? précisez...................... ☐

55) Existe t'il un plan opérationnel (MT) ? | Oui | Non |

56) Le plan stratégique sert-il de référence dans la construction des budgets ? | Oui | Non |

57) Le plan stratégique est-il à l'origine de la conception du plan opérationnel ? | Oui | Non |

58) Quel est l'horizon du plan opérationnel en nombre d'années ?...................................

59) Le plan opérationnel comprend t'il les domaines suivants :

Domaine	Oui	Non
Etude de marché (environnement, technologie, concurrence..)		
Prévisions de ventes		
Investissement		
Personnel		
Financement		

PERSONNEL

60) Existe t'il un organigramme de l'entreprise ? Oui Non

61) Les salariés sont ils engagés par le chef de l'entreprise ? Oui Non
Quel est le critère de recrutement ?...

62) Chacun a t'il une description écrite de ses fonctions ? Oui Non

63) Chacun connait il bien ses responsabilités ? Oui Non

64) Sait il de qui il dépend ? et qui dépend de lui ? Oui Non

65) Tous les employés prennent ils régulièrement leurs vacances annuelles ? Oui Non

66) Les responsabilités et l'autorité sont elles déléguées ? Oui Non

67) La formation du personnel est elle encouragée ? Oui Non

68) Les suggestions des salariés peuvent elles s'exprimer ? Oui Non
Comment ?..

69) Le système de remunération est il adapté à l'activité de l'entreprise? Oui Non

70) Existe t'il un système de primes lié à la réalisation des objectifs ? Oui Non
Et les sanctions ?

71) Existe t'il un système d'évaluation du personnel ? Oui Non
Si Oui, sur quelles bases ?..........................

72) Les représentants des travailleurs ont ils été élus par le collectif des travailleurs ? Oui Non

73) Quelle est leur importance au sein de l'entreprise ? Oui Non
sont ils associés aux grandes décisions ou alors ne sont ils que consultés?

74) Existe t'il un moyen de communication direct entre les travailleurs et le responsable hiérarchique ? le quel ?............ Oui Non

STOCKS

75) Les stocks sont ils suivis en inventaire permanent ? Oui Non

76) Des inventaires physiques sont ils effectués et les résultats rapprochés de l'inventaire permanent ? Oui Non

77) Existe t'il un fichier des stocks ? Oui Non

78) Existe t'il une protection contre les mouvements physiques non autorisés ? est elle suffisante ?.. Oui Non

79) Les ruptures de stocks sont elles analysées pour trouver les causes ? Oui Non

80) Peut on diminuer les stocks, si non, pourquoi ?...................... Oui Non

ACHATS

81) Les fournisseurs sont ils mis en concurrence ? | Oui | Non

82) Les fichiers fournisseurs sont ils actualisés ? | Oui | Non

83) Cherche t'on a obtenir des délais de paiement les plus longs possible ? | Oui | Non

84) Emet on des bons de commande ? | Oui | Non

85) Etablit on des bons de réception dans tout les cas ? | Oui | Non

86) Vérifie t'on les factures(Qte. Prix. calculs) ? | Oui | Non

87) Comment sont gérer les marchandises éventuellement retournées ? (sont elles suivies de façon à obtenir les avoirs correspondants ?) | Oui | Non

88) Est ce qu'il y'a un système pour enregistrer les dettes concernant les marchandises ou services reçus pour lesquels on n'a pas reçu les factures correspondantes ? | Oui | Non

L'IDENTITE

89) Qui prend les décisions ?

- ❖ S'agit il d'une personne ☐
- ❖ Un conseil ☐

90) Les décisions ne sont elles pas dictées ou imposées par une structure importante, une partie du personnel influente qui ne détient pas le pouvoir mais l'exerce | Oui | Non

91) Le pouvoir exercé tient il à une autorité due à une détention de capitaux, à la compétence ? | Oui | Non

92) Quelle est la force des représentant des travailleurs ?
Ne pèsent ils pas sur les décisions ?n'est pas eux qui motivent les decisions prises par la direction générale ?..

93) Existe t'il une délégation d'une partie des pouvoirs vers les subordonnes et même vers la base ? | Oui | Non

Si Oui, quel est l'étendu de cette délégation ?...

94) Quels sont les objectifs suivis par le premier dirigeant ?

- ❖La rentabilité ☐
- ❖Part de marché ☐
- ❖Croissance du chiffre d'affaires ☐
- ❖La réussite sociale ☐
- ❖Le progrès et le développement du personnel ☐
- ❖Le besoin de pouvoir et de puissance ☐
- ❖Développer les relations avec et entre le personnel ☐

Indiquez l'ordre de priorité de 1 à 7.

95) Saisit on les opportunités même lorsqu'elles sont risquées ? | Oui | Non

96) Les travailleurs sont ils évalués principalement sur leur expérience ?... | Oui | Non

97) Le problèmes et les projets sont ils traités en groupe ? | Oui | Non

98) Les idées nouvelles sont elles encouragées, expérimentées ? | Oui | Non

99) Le travail en équipe est il encouragé ? | Oui | Non

100) Les travailleurs sont ils libres de prendre des initiatives ? | Oui | Non

الملحق رقم 05

Budget de trésorerie 2002

DESIGNATION	TOTAL	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Estimation dettes exigibles au 31/12/2001													
Salaires a verser et indemnités													
Versement forfaitaire													
C.N.A.S													
Approvisionnement matière première													
Pc de rechanges te divers produits													
I.R.G													
T.V.A a payer													
Droit de timbre													
T.A.P													
Publicité et sponsors													
Transport													
Loyer et charges locatives													
Entretien et maintenance													
Redevances													
Frais de mission													
Vigil groupe													
Echéanciers emprunt M.T													
Frais financiers													
Autres frais divers													
Total dépenses													
Décaissements													
Décaissements cumulés													
Solde au 01/01/2002													
Recettes													
Recettes cumulées													
Solde au 31/12/2002													
Avances sur appro													

BUDGET VENTES

I. Unité O/Smar① :

En million de D.A

produits	C.A 1er trimestre	C.A Estimé 2001	Objectifs 2002
PUNCH			
SUCETTES			
CLAS			

PREVISION C.A 2002 = ………….. DA

II. Unité HALWA(O/Smar②) :

En million de D.A

produits	C.A 1er trimestre	C.A Estimé 2001	Objectifs 2002
Turck 1 vanille 400g			
Turck 2 cacao 400g			
Turck 3 pistache 400g			
Turck 4 vanille 800g			
Turck 5 cacao 800g			
Turck 6 pistache 800g			
Turck 7 vanille 4kg			
Turck 8 cacao 4 kg			
Produits en projet			
Totaux			

OBJECTIF 2002 =………..D.A

III. Unité CEREALES(O/Smar ③):

Produits	Production a vendre C.A Objectif	%
Punch		
Sucettes		
Halwa		
Cereales		
Total		100%

Flash Algerie Spa
S/d approvisionnements

PROGRAMME PREVISIONNEL DE PRODUCTION
2002

PRODUITS: FLASH,CLAS,PUNCH.

produits		désignation	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAUX
SUCETTES		Coulées													
		Cartons													
		Nombre													
PUNCH															
	Orange	Coulées													
		B1.5													
		B 0.33													
		Fard/1.5 L													
		Fard/0.33 L													
	Ananas	Coulées													
		B1.5													
		B 0.33													
		Fard/1.5 L													
		Fard/0.33 L													
	Mangue	Coulées													
		B1.5													
		B 0.33													
		Fard/1.5 L													
		Fard/0.33 L													
CLAS															
	Orange	Coulées													
		B 0.33													
		fardeaux													
	Limon	Coulées													
		B 0.33													
		fardeaux													
	Pomme	Coulées													
		B 0.33													
		fardeaux													

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL 2002

En milliers de D.A

Unites	**Objectif De l'exercice**	**1^er^ trimestre**	**2^ème^ trimestre**	**3^ème^ trimestre**	**4^ème^ trimestre**
O/smarI					
Punch					
Sucettes					
S/total					
O/smar II					
Halwa					
O/smar III					
Cereales					
Total général					

PRODUITS : HALWADJI_DEY

produits	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Vanille 400 g													
Vanille 800 g													
Vanille 150 g													
Vanille 4 kg													
Cacao 400 g													
Cacao 800 g													
Cacao 150 g													
Cacao 4 kg													
Pistache 400 g													
Pistache 800 g													
Pistache 150 g													
Amande 800 g													
Amande 400 g													
Amande 150 g													

PRODUITS: CEREALES PETIT DEJEUNER(FUNKY),CEREALES SALEES(MAKAY)

produits	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
P/ Déjeuner Choco 300g													
P/ Déjeuner Miel 300g													
Makay pop's 15 gr													
Makay pop's 30 gr													

PROGRAMME PREVISIONNEL DES CONSOMMATIONS
EXERCICE 2002

PRODUITS: FLASH,CLAS,PUNCH

produits	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Sucre cristallisé													
Acide citrique													
Arômes													
Préformes													
.													
.													

PRODUITS : HALWADJI_DEY

produits	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Sucre													
Pistache													
Boites													
auto-coll													
.													
.													

PRODUITS: CEREALES PETIT DEJEUNER(FUNKY),CEREALES SALEES(MAKAY)

produits	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Semoule de maïs													
Huile végétale													
Boites													
Emballages													
.													
.													

Flash Algerie Spa
S/d approvisionnements

PROGRAMME PREVISIONNEL APPRO/2002
Matières premières, produits chimiques et emballages consommables

PRODUITS: FLASH,CLAS,PUNCH

Produits	UM	prévision Consomm exercice 2002	Stock prev au 31/12/2001	Prog / Appro 2002		Stock prévisionnel au 31/12/2002	TPS couvert	OBS
				Quantité	Valeur(DA)			
sucre	T							
Acide citrique	T							
Arôme mangue	L							
.	.							
.	.							

PRODUITS : HALWADJI_DEY

Produits	UM	Stock prev Au 31/12/2001	Recep en cours	TPS couvert	Consomm prév exercice 2002	Prog / Appro 2002		Stock prév au 31/12/2002	OBS
						Quantité	Valeur(DA)		
Cacao	T								
Amandes	T								
Etiquettes	U								
.									
.									

PRODUITS: CEREALES PETIT DEJEUNER(FUNKY),CEREALES SALEES(MAKAY)

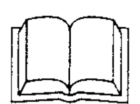
produits	UM	Prévisions consomm 2000	Commandes en cours	Stock au 31/12/2001	Stock securité	Prog / Appro 2002		Stock prévisionnel au 31/12/2002	OBS
						Quantité	Valeur(DA)		
Semoule de maïs	T								
Cacao poudre	T								
Emballages boites	U								
.									
.									

قائمة
لأهم المفاهيم العربية المستخدمة
و
مرادفاتها بالأجنبية

1. الإدارة:L'ADMINISTRATION
2. أداء:PERFORMANCE
3. أدوار تعاملاته الشخصية: LES ROLES INTEPERSONNELS
4. أدوار إعلامية: LES ROLES LIES A L'INFORMATION
5. أدوار قرارية: LES ROLES DECISIONNELS
6. إستباق:L'ANTICIPATION
7. الأهداف العامة:LES OBJECTIFS GENERAUX OU BUTS
8. الأهداف الجزئية:LES OBJECTIFS
9. البرنامج: PROGRAMME
10. تجميع الميزانيات: LA CONSOLIDATION DES BUDGETS
11. التسيير: LE MANAGEMENT /LA GESTION
12. التعديل التنبؤي: LA REGULATION PAR ANTICIPATION
13. التعديل المتزامن، إنذار: LA REGULATION PAR ALERTE
14. التعديل بعد التنفيذ، تغذية عكسية: RETROACTION, LA REGULATION PAR ERREUR, FEED BACK
15. التعديل الذاتي: AUTOREGULATION
16. تفاعل:INTERACTION
17. تنسيق:LA COORDINATION
18. التنظيم:ORGANISATION
19. تنميط، معايرة:LA STANDARDISATION
20. ثقافة المؤسسة: IDEOLOGIE , CULTURE D'ENTREPRISE
21. الحل الأمثل:SOLUTION OPTIMALE
22. الحل المرضي:SOLUTION ACCEPTABLE
23. خطة العمل: PLAN D'ACTION
24. العقلانية المحدودة: RATIONALITE LIMITE
25. العقلانية المطلقة:RATIONALITE ABSOLUE
26. الغايات: LES FINALITES
27. العوامل الحرجة، العوامل الأساسية للنجاح : LES FACTEURS CRITIQUES, LES FACTEURS CLES DE SUCCES
28. الفاعلية: EFFICIENCE
29. القدرة التنافسية:LA COMPETITIVITE
30. القرارات المبرمجة:PROGRAMMEES DECISIONS
31. القرارات غير المبرمجة:DECISIONS NON PROGRAMMEES

32. القرارات المهيكلة:D/STRUCTUREES
33. القرارات غير المهيكلة :D/NON STRUCTUREES
34. القيادة: LE PILOTAGE
35. القمة الإستراتيجية:SOMMET STRATEGIQUE
36. الكفاءة:L'EFFICACITE
37. المؤشر :INDICATEUR
38. المخطط التنظيمي:ORGANIGRAMME
39. المعيار :LE STANDARD
40. المراقبة : CONTROLE
41. مراقبة الميزانيات :LE CONTROLE BUDGETAIRE
42. المركز العملي للمؤسسة:CENTRE OPERATIONNEL
43. مرحلة التفكير :PHASE D'INTELLIGENCE
44. مرحلة التصميم: PHASE DE MODELISATION
45. مرحلة الاختيار :PHASE DE CHOIX
46. المستويات التنظيمية الوسيطية: LIGNE HIERARCHIQUE
47. المسار :LE PROCESSUS
48. الملائمة: PERTINENCE
49. المهام : MISSIONS
50. المهنة :MÉTIER
51. موارد: MOYENS
52. الميزانية الأولية :PRE- BUDGET
53. الميزانية التقديرية :LES BUDGETS
54. نتائج: RESULTATS
55. النظام الفاعل: SYSTEME OPERANT
56. نظام القيادة: SYTEME DE PILOTAGE
57. نظام المعلومات: SYSTEME D'INFORAMTION
58. أصغر نظام فرعي: MODULE DE BASE
59. الهيكلة التنظيمية أو البناء التنظيمي : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE
60. الهيكلة التقنية: TECHNOSTRUCTURE
61. الوظائف الإمدادية المساندة:FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE
62. النشاطات : ACTIVITÉS
63. نظام تسيير الميزانيات التقديرية:LA GESTION BUDGETAIRE

قائمة المراجع



أولا : المراجع بالعربية

ثانيا : المراجع بالأجنبية

ثالثا : مراجع من الانترنيت

المراجع باللغة العربية

1. الشنواني، صلاح. التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، 341ص.

2. جمعة، أحمد حلمي و آخرون. محاسبة التكاليف المتقدمة.الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،1999، 313 ص.

3. حنفي، عبد الغفار و الصحن، محمد فريد .إدارة الأعمال. الدار الجامعية، بيروت،1991 . 639 ص.

4. دادي عدون، ناصر.تقنيات مراقبة التسيير:محاسبة تحليلية. دار المحمدية العامة، الجزائر،1990، 200ص.

5. زويلف، م و القطامين، أ. الرقابة الإدارية:مدخل كمي.دار حنين ، عمان، 1995.

6. غنيم، محمد عثمان. التخطيط أسس و مبادئ عامة. دار صفاء للنشر و التوزيع، 1999.

7. هيتجر، ليستر اي و ماتولتش، سيرج. المحاسبة الإدارية. (أحمد حامد حجاج)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1988، 727ص.

8. منصور، علي. مبـــادئ الإدارة:أسس و مفـــاهيم. مجموعة النيل العربيـــة، القـــــاهرة 1999، 384ص.

9. وليم، توماس و أمرسون، هنكي. المراجعة بين النظرية و التطبيق. (حجاج، أ-ح و سعيد، ك-د). دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1989، 727ص.

المراجع باللغة الأجنبية

A

1. ALAIN, C. METHODES DE MANAGEMENT. 2e EDITION, ED D'ORGANISATION, PARIS, 1997,307P.
2. ARDOIN, J_L & DANIEL, M & SCHMIDT, J. LE CONTROLE DE GESTION. 2e EDITION,PUBLI_UNION, PARIS, 1986, 454p.
3. ARDOIN, J-L & JORDAN, H. LE CONTROLEUR DE GESTION. FLAMMARION, PARIS, 1978, 231P.
4. AVERAEGE, C. MANAGEMENT DE LA FLEXIBILITE. ECONOMICA, PARIS, 1997.

B

5. BERTRAND ,T & ALL. ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE . EPREUVE N°3. ED D'ORGANISATION , PARIS, 1998, 457P.
6. BESCOS P-L , DOBLER T, MENDOZA, C & NAULLEAU, G. CONTROLE DE GESTION ET MANAGEMENT. 2ème EDITION, MONTCHRESTIEN, PARIS, 1993, 470 P.
7. BOUQUIN, H. LE CONTROLE DE GESTION. 2e EDITION. PUF, PARIS, 1991, 331P.
8. BOUSSARD,D & LE THANH,T. COMPTABILITE ANALYTIQUE. COLLECTION LE GUIDE DU GESTIONNAIRE, CHIHAB, ALGER, 1995, 35P.
9. BRESSY, G et KONKUYT, C. ECONOMIE D'NTREEPRISE. 2e EDITION. DALLOZ ,PARIS, 1993, 217 P.

C

10. CUYAUBERE, T & MULLER, J. CONTROLE DE GESTION. TOME1. LA VILLEGUERIN, PARIS, 1990, 627P.

D

11. DARBELET, M & ALL. ECONOMIE D'ENTREPRISE. FOUCHER, PARIS, 1995.
12. DAYAN,R.MANUEL DE GESTION. VOLUME 1. ELLIPSES/AUF, PARIS, 1999, 1055P.
13. DE BOISLANDELLE H &M. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME .2e EDITION. ECONOMICA , PARIS, 1995,
14. DECLERCK, R-P & ALL. MANAGEMENT STRATEGIQUE. CONTROLE DE L'IRREVERSIBILITE. ED ESC. LILLE, 1997.

15. DE KERVILER I ET DEKERVILER L. LE CONTROLE DE GESTION : A LA PORTEE DE TOUS. 2e EDITION. ECONOMICA, PARIS,1994. 151P.

16. DOMINIQUE. P-P. LA GESTION FINANCIERE EN 12 QUESTIONS DE COURS. ED D'ORGANISATION. PARIS, 1996.

E

17. ERFI. INITIATION A LA GESTION. EYROLLES. PARIS, 1991. 125P.

G

18. GERVAIS .M.CONTROLE DE GESTION .6e EDITION . ECONOMICA. PARIS, 1997. 719P.

19. GILBERT. J_B PROBST ET ULRICH, H.PENSEE GLOBALE ET MANAGEMENT.(MERCIER.J_Y). ED D'ORGANISATION, PARIS, 1989, 314P.

20. GUEDJ. N. LE CONTROLE DE GESTION POUR AMELIORER LE PERFORMANCE DE L'ENTRPRISE. ED D'ORGANISATION, PARIS.

21. GUIRIEC J_C ET AL. PRINCIPES ET MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION.5e .MASSON. PARIS, 1986.

J

22. JOBARD.J-P & GREGORY.P. GESTION. DALLOZ, PARIS,1995. 764P.

23. JOFFRE, P ET SIMON, Y.ENCYCLOPEDIE DE GESTION. TOME1 .ECONOMICA, PARIS, 1989. 1074P.

K

24. KEISER. A-M. CONTROLE DE GESTION.2e EDITION. ESKA, PARIS, 2000. 535P.

25. KOENIG .G. LES THEORIES DE LA FIRME . 2e EDITION . ECONOMICA. PARIS, 1998.

26. KOTLER .P & DUBOIS.B. MARKETING MANAGEMENT. 7E EDITION .PUBLI-UNION . PARIS,1992.P145.

27. KOUDRI, A. ECONOMIE DE L'ENTREPRISE :UNE INTRODUCTION AU MANAGEMENT. ENAD. ALGER. 1999.

L

28. LAUZEL. P.CONTROLE DE GESTION ET BUDGETS. 7e EDITION, DALLOZ, PARIS, 1994,395P.

29. LE DUFF.R. ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT. DALLOZ, PARIS, 1999,1644P.

30. LESCA , H. STRUCTURE ET SYSTEME D'INFORMATION FACTURES DE COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE MASSON, PARIS .

31. LONING.H PESQUEUX, Y ET AL. LE CONTROLE DE GESTION. DUNOD, PARIS, 1998, 261P.

32. LORINO, P.METHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCES,LE GUIDE DU PILOTAGE. ED D'ORGANISATION, PARIS, 1997.

M

33. MIKOL, A & ALL. COMPTABILITE ANALYTIQUE ET CONTROLE DE GESTION.2ème EDITION, DUNOD, PARIS, 1993,328P.

34. MINTZBZEG.H. STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATION. (ROMELAER.P), ED D'ORGANISATION, PARIS, 1996, 434P.

35. MINTZBERG.H. LE MANAGEMENT. (J.M.BECHAR).ED D'ORGANISATION, PARIS ,1997,570P.

P

36. PIVETEAU, J.MAIS COMMENT PEUT-ON ETRE MANAGER ? 4e édition . INSEP EDITIONS, PARIS, 1995, 255P.

37. PORTER, M.L'AVANTAGE CONCURRENTIEL. DUNOD, PARIS, 1997, 647P.

38. PROBST, GJB & ULRICH, H. PENSEE GLOBALE ET MANAGEMENT : RESOUDRE LES PROBLEMES COMPLEXES. (MERCIER . JY) ED D'ORGANISATION, PARIS, 1989, 314P.

S

39. SCHEID J-C.LES GRANDS AUTEURS EN ORGANISATION. BORDAS. PARIS.1980, 236P.

40. SOULIE, D & ROUX, D. GESTION. PUF, PARIS, 1992, 517P.

T

41. TATEISI, K. ENTREPRISE ET CREATIVITE :L'EXEMPLE JAPONAIS.(MARTEL.J). MASSON, PARIS, 1992.

42. TIETART, R_A. LE MANAGEMENT. 7e EDITION.PUF, PARIS, 1980, 127P.

43. TISSIER, D. GUIDE PRATIQUE POUR LA GESTION DES UNITES ET DES PROGETS .INSEP, PARIS, 1987, 407P.

المجلات المتخصصة، قواميس و مذكرات

1. ALGERIE ENTREPRISE. LA REVUE ALGERIENNE DE L'ECONOMIE ET DE L'ENTREPRISE. PME-PMI QUEL DEVENIR ?. NOV/DEC 2001 N°1. AHMED KATEB. KALIMA EDITIONS .ALGER.
2. DICTIONNAIRE PETIT LAROUSSE EN COULEURS. LAROUSSE . PARIS. 1987. P228
3. ECHANGES N° 179 .ORIOT. Z & MISIAZEK. E. MESURER UNE PERFORMANCE MULTIDIMENSIONNELLE. P28. JUILLET 2001.
4. ENCYCLOPEDIE MICROSOFT ENCARTA 2000.1993-1999. MICROSOFT COORPORATION.
5. REVUE FRANÇAISE DE GESTION N° 104. JUIN-AOUT. 1995.
6. HOUMEL. T & BOULKABOUL .A. ANALYSE PREVISIONNELLE DES VENTES DES BOISSONS GAZEUSES: CAS PEPSI. MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN STATISTIQUE. INPS. JUIN2000.

مراجع من الأنترنيت

1- APSI

L'Agence de Promotion. de Soutien. et de Suivi des Investissements a pour mission de promouvoir l'investissement et d'assister les promoteurs dans la réalisation de leurs projets. **http://www.apsi.com.dz/web/index.htm**

2- ENAJUC

L'Entreprise Nationale des Jus et Conserves Alimentaires (ENAJUC) est formée de cinq filiales regroupant neuf conserveries et un centre commercial. Elle présente une gamme de cinquante produits. **http://enajuc.entreprises-dz.com**.

3- PROMEX L'Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur est chargé de mettre en oeuvre la politique nationale des échanges commerciaux et de développer les exportations hors hydrocarbures. **http://www.promex.dz**.

4- http://www.havoo!encyclopedie -la cybernétique .htm.

5- http://www-linux-france.org/Pvj/Jargonf/c/cyberneacutetique -htm.

6- Http://LOMU.UNICF .fr/-bmassier/recherche-et-documentation/articles sciences -du-management .htm

7- http://im.edfgdf.fr/

8- http://dgezeo.free.fr/cp/1_nonflash/missions/miscg.html.